

KONFLIK DALAM ORGANISASI (MERUGIKAN SEKALIGUS MENGUNTUNGKAN)

Oleh :
Sunarta

sunarta@uny.ac.id

Abstrak

Konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka atau tidak suka, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya setiap orang pasti akan menghadapi. Dalam kehidupan sehari-hari, konflik dapat timbul kapan saja dan dimana saja. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja tidak pandang bulu, orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang terpelajar, orang awam, orang miskin, jutawan atau siapapun yang hidup di tengah pergaulan umum pasti akan menghadapi dan mengalami konflik.

Ada beberapa jenis konflik yang umum dan sering muncul dalam suatu organisasi/perusahaan antara lain: (1) konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*person-role conflict*), (2) konflik antar peranan (*inter-role conflict*), (3) konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), (4) konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*). Berdasarkan sumbernya, konflik dalam organisasi muncul karena beberapa sebab seperti: (1) konflik individu, (2) konflik antar individu, (3) konflik kelompok, (4) konflik antar kelompok, (5) konflik organisasi, dan (6) konflik kelompok dengan organisasi.

Konflik dapat bersifat negatif (merugikan) tetapi sekaligus dapat pula bersifat positif (menguntungkan), tergantung bagaimana mengelolanya. Akibat positif konflik organisasi antara lain: (1) organisasi menjadi lebih dinamis, (2) sebagai pengalaman berharga, (3) pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, (4) melahirkan pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif, (5) menumbuhkan sikap toleransi. Secara negatif konflik dapat mengakibatkan: (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kerjasama organisasi menjadi terhalang, (3) aktivitas produksi dan distribusi terganggu, (4) memunculkan saling curiga, salah paham, dan intrik, (5) individu yang berkonflik merasakan cemas, stres, apatis, dan frustrasi, (6) stres yang berkepanjangan menyebabkan orang yang sedang berkonflik akan menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan.

Kata kunci: konflik, organisasi, akibat positif dan negatif

A. Pendahuluan

Organisasi dalam segala macam bentuk dan jenisnya dalam mewujudkan tujuan bersama dengan seluruh elemen yang ada pasti pernah mengalami situasi yang tidak bisa memuaskan keinginan semua orang yang terlibat dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Hal ini sangat wajar karena di dalam organisasi terdiri dari berbagai macam latar belakang suku, agama, etnis, budaya, sosial, ekonomi, politik, dan bahkan negara yang berbeda. Organisasi yang pada umumnya memiliki tingkat heterogenitas tinggi, sangat potensial terhadap munculnya konflik baik konflik individu maupun konflik organisasi. Dalam interaksi sosial anatar individu atau antar kelompok atau kombinasi keduanya, sebenarnya konflik merupakan hal yang alamiah.

Konflik yang ditimbulkan oleh masalah-masalah hubungan pribadi dengan sekup yang kecil kadang-kadang memiliki dampak luas dalam suatu organisasi. Ketidaksesuaian tujuan dan nilai-nilai pribadi seseorang dalam jabatan tertentu yang diembannya seringkali sangat resisten terhadap konflik. Sebaliknya konflik juga bisa timbul karena adanya stimulus yang besar seperti perebutan

sumber daya antar depertemen/bagian mungkin tidak berakibat luas karena dalam menangani dan mengelolanya tepat, sehingga dampak yang diakibatkan bisa di minimalisir. Secara umum konflik tidak bisa dihilangkan sama sekali, tetapi hanya bisa ditekan atau dikurangi kualitas, kuantitas, dan intensitasnya.

Dalam kehidupan manusia sehari-hari, konflik dapat timbul dan muncul kapan saja (pagi, siang, sore, malam), dimana saja (di kantor, di rumah, di pasar, di sawah, di jalan, di stasiun, di bandara, di terminal, di swalayan, di kawasan kumuh, di kawasan elit, dan di istana) sekalipun. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja (orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang terpelajar, orang awam, orang miskin, dan orang kaya atau jutawan) atau siapapun yang hidup berinteraksi dengan orang lain. Dengan kata lain konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka atau tidak, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya orang pasti akan menghadapinya hanya saja tergantung besar kecilnya tingkat konflik yang dihadapi.

Oleh karena konflik dapat terjadi dimana saja, kapan saja, dan kepada siapa saja, maka konflik ibarat suatu penyakit harus dikenali apa jenis dan

penyebab timbulnya penyakit tersebut. Setelah mengenali penyebabnya, kita juga harus mengetahui apa obat yang cocok untuk mengobatinya. Apabila keduanya telah teridentifikasi, maka hal yang harus kita temukan adalah bagaimana menghindari jenis-jenis makanan (pantangan) yang mungkin bisa menimbulkan kambuh atau parahnya penyakit tersebut. Penyakit ringan apapun, jika tidak diobati sejak dini akan mengganggu kesehatan dan kebugaran tubuh, bukan saja terhadap orang yang menderita penyakit sendiri tetapi sangat mungkin menyerang orang lain akibat tertular secara tidak sengaja ketika saling berinteraksi satu sama lain yang menyebabkan kematian.

Demikian halnya terhadap konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, sekecil apapun konflik yang muncul baik yang berasal dari masing-masing individu atau organisasi secara luas, harus dikenali apa yang menstimulus munculnya konflik tersebut. Dari aspek waktu, konflik perlu dilihat kapan munculnya dan pada saat apa konflik tersebut diketahui. Sedangkan dari aspek tempat, konflik juga perlu dilihat dimana konflik terjadi, serta pada situasi yang bagaimana konflik tersebut muncul. Kemudian dari sisi pelaku, siapa saja yang terlibat

dalam konflik tersebut, dan mencari tahu jawaban tentang apa akar masalah yang menjadi penyebab konflik tersebut. Kesadaran, kepekaan, dan kecermatan/kecerdasan dalam menemukan sebab kemudian mampu mengelolanya merupakan langkah yang sangat dibutuhkan dalam suatu kepemimpinan organisasi.

Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan psikologis dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi/perusahaan menurun.

Konflik pada dasarnya berkaitan erat dengan perasaan (emosi) manusia, seperti perasaan diabaikan, disepelekan, dan tidak dihargai oleh kawan seprofesi, atasan, maupun terhadap orang-orang yang menjadi bawahan. Perasaan tidak dihargai dan disepelekan seringkali muncul ketika distribusi informasi

organisasi tidak terkomunikasikan dengan baik sesuai standar operasional prosedur yang telah disepakati bersama. Keadaan seperti ini dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan yang terlalu sering berbuat salah.

B. Definisi

Konflik berasal dari bahasa Latin: *Confligo*, terdiri dari dua kata yaitu "con" berarti bersama-sama dan "fligo" yang berarti pemogokan, penghancuran atau peremukan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, Poerwadarminta, (1976:519) kata konflik berarti pertentangan atau percekocokan.

Menurut Webster, (1974:213) dalam Daniel Carolus Kambey dikatakan bahwa kata konflik diserap dari bahasa Inggris, *Conflict* yang berarti: pertarungan (*a fight*), perbuatan kekerasan (*struggle*), persengketaan (*a controversy*), perlawanan yang aktif (*active opposition hostility*). Dalam Concise English dictionary, (1989), konflik di definisikan sebagai: *a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinions or purposes, mental strife, and agony*. Konflik oleh para ahli organisasi lainnya juga di definisikan menurut berbagai sudut pandang dan spectrum yang berbeda-beda antara lain sebagai berikut :

No	Menurut Ahli	Definisi Konflik
1	Taquiri dalam Newstorm dan Davis, 1977	Merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat munculnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan antara dua pihak atau lebih secara terus menerus.
2	Gibson, 1997	Hubungan yang selain dapat menciptakan kerjasama, tetapi dapat juga melahirkan konflik.
3	Robbin, 1996	Konflik organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka hal tersebut telah menjadi kenyataan.

4	Muchlas, 1999	Merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stress.
5	Minnery, 1985	Merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
6	Robbin, 1993	Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris dengan pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut, atau satu pihak mempersepeasikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif.
7	Pace & Faules, 1994	Merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan.
8	Folger & Poole, 1984	Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi.
9	Myers, 1982	Konflik berpusat pada beberapa penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber-sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat.
10	Devito, 1995	Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda-beda.

Sumber: <http://id.wikipedia.org>, tgl. 2 Juni 2010

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah segala macam interaksi

pertentangan atau antogonistik antara dua atau lebih pihak, Sukanto, (1996:231). Dengan

kata lain konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain pada level yang berbeda-beda karena beberapa alasan/penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, dan alokasi sumber-sumber yang dibagikan. Disamping itu, sikap antagonis dan kontroversi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam situasi dan peristiwa tertentu juga menjadi pemicu munculnya konflik dalam suatu organisasi.

C. Jenis-jenis Konflik

Organisasi dengan skala besar maupun kecil yang pernah mengalami dan menyelesaikan konflik-konfliknya, setidaknya membagi jenis konflik menjadi 4, Sukanto, (1996:232), masing-masing sebagai berikut:

1. Konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*person-role conflict*) di mana peraturan yang berlaku tak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang tersebut memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.
2. Konflik antar peranan (*inter-role conflict*) di mana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan seperti

seseorang yang menjadi mandor dalam perusahaan tetapi juga sebagai ketua serikat pekerja.

3. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), misalnya seorang rektor yang harus memenuhi permintaan dari dekan-dekan fakultas yang berlainan atau dekan yang harus mengakomodir semua kepentingan/kebutuhan para ketua jurusan yang juga sangat bermacam-macam.
4. Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).

D. Penyebab Konflik

Berdasarkan hasil kesimpulan beberapa definisi tentang konflik yang telah disebut di atas, konflik sebagai sebuah situasi timbul karena adanya sebab yang mengkondisikannya. Sebab-sebab umum yang sering menimbulkan konflik dalam suatu organisasi menurut Agus Hardjana, 1994:24 antara lain:

1. Salah pengertian, informasi/berita yang tidak dikomunikasikan secara lengkap/utuh dapat menimbulkan konflik. Informasi yang lengkap dan jelas tetapi tidak disampaikan

- tepat waktu juga dapat menimbulkan konflik. Dari sisi penerima informasi/pesan, semua pesan telah diterima secara komplit/utuh, jelas, tepat waktu, tetapi salah dalam memahami dan menterjemahkan informasi yang diterima tersebut. Pengumuman tentang akan adanya pemadaman listrik di suatu organisasi tidak sampai pada operator genset/diesel penggerak listrik pengganti akan menyebabkan terganggunya operasi mesin presensi *on line* atau bagian olah data di departemen penelitian dan pengembangan.
2. Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dianut. Orang yang bekerja karena ingin mendapatkan upah/gaji demi menghidupi ekonomi keluarga akan sangat berbeda motivasi/semangat dan cara kerjanya jika dibandingkan dengan orang yang bekerja hanya karena ingin mengabdikan dirinya sebagai panggilan hidup. Orang-orang yang secara materi sudah berkecukupan, bekerja kadangkala hanya digunakan untuk memperoleh status sosial saja, sehingga kondisi semacam ini memunculkan disorientasi kerja antara orang satu dengan lainnya.
 3. Perebutan dan persaingan dalam hal fasilitas kerja dan suatu jabatan yang terbatas. Konflik dapat muncul dalam situasi di mana orang-orang yang berkeinginan untuk menduduki jabatan supervisor, manajer, direktur, sampai presiden direktur sangat banyak sementara pos-pos jabatan yang ingin dituju sangatlah terbatas. Perebutan/persaingan pos-pos jabatan seperti di atas sangat potensial menimbulkan gesekan kepentingan. Keterbatasan fasilitas kendaraan dinas, alat kerja seperti komputer, mesin ketik, kalkulator, dan tempat parkir juga bisa menjadi perebutan dan saling menguasai satu sama lain.
 4. Masalah wewenang dan tanggungjawab. Jenis pekerjaan yang bermacam-macam dan saling memiliki keterkaitan satu sama lain memungkinkan terjadinya lempar tanggungjawab atas pekerjaan tertentu. Dalam organisasi yang besar dengan kompleksitas pekerjaan dan masalah yang besar, batas-batas wewenang dan tanggungjawab antar lini atau bagian/departemen walaupun sudah jelas dan terstandar tetapi seringkali masih menyisakan persoalan-persoalan yang di luar

- kebiasaan. Contoh nyata adalah bagian persuratan, bagian distribusi, dan bagian pengemudi. Ketiga unit kerja dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing pada situasi tertentu bisa saling melempar pekerjaan dalam hal pengiriman surat. Jika sudah terjadi demikian, maka sebenarnya konflik sudah terjadi walupun eksalasinya masih sangat sempit dan sederhana. Akan tetapi bila kejadian ini terus terulang dan pimpinan tidak ada upaya mengatasinya, maka bukan tidak mungkin konflik akan meluas yang menyebabkan terganggunya pencapaian kinerja organisasi secara luas.
5. Penafsiran yang berbeda atas suatu hal, perkara, dan peristiwa yang sama. Organisasi yang beranggotakan orang-orang dengan berbagai latar belakang suku, agama, pendidikan, jenis kelamin, dan usia memiliki tingkat heteroginitas yang sangat tinggi. Karena anggota organisasi yang berbeda latar belakang, sudah barang tentu keinginan, harapan, sudut pandang, ide, gagasan, dan tujuan setiap orang juga berbeda-beda pula. Perbedaan sudut pandang terhadap suatu peristiwa antar individu memungkinkan munculnya pertentangan pendapat yang bias menimbulkan konflik. Organisasi yang identik dengan birokrasi, aturan, dan tata tertib memaksa tiap individu mematuhi dan menepati aturan-aturan tersebut. Dalam menjalankan aturan dan tata tertib seorang pegawai/karyawan ada yang tidak sama antar pegawai yang satu dengan yang lain, hal ini diakibatkan oleh perbedaan penafsiran, sudut pandang, dan interpretasi atas peraturan yang ada.
 6. Kurangnya kerja sama antar pegawai, antara pegawai dengan pimpinan, dan antara pimpinan dengan pimpinan dapat menyebabkan hasil kerja tidak optimal. Penyebab hasil kerja yang tidak optimal tersebut seringkali dicarikan kambing hitam (*scape goat*), saling menyalahkan, saling mencari pembenaran sendiri, bahkan saling mencaci yang akhirnya menimbulkan konflik dalam organisasi.
 7. Tidak menaati tata tertib yang berlaku bagi semua anggota organisasi. Jika pada kasus nomor 5 di atas orang melanggar tata tertib (tidak sengaja) karena perbedaan penafsiran, dalam kasus pegawai yang tidak menaati

tata tertib lebih disebabkan karena sikap pegawai yang tidak disiplin. Sikap tidak disiplin yang ditunjukkan oleh seorang pegawai karena adanya kecenderungan penyimpangan perilaku yang dapat menimbulkan kecemburuan/kekecewaan terhadap pegawai-pegawai yang taat dan tertib dengan peraturan.

Kecemburuan/kekecewaan inilah yang bisa menjadi penyulut timbulnya konflik dalam organisasi.

8. Ada usaha untuk menguasai dan merugikan. Pada dasarnya setiap orang tidak ada yang mau dikuasi, dijajah, disepelkan, dan di tindas harga diri dan eksistensinya dalam pergaulan di level manapun. Organisasi yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok orang seringkali ingin mencari pengaruh dan menunjukkan superioritasnya diantara kelompok-kelompok minoritas yang lain. Usaha kelompok tertentu dalam organisasi untuk menguasai kelompok lain dengan tujuan mencari keuntungan di satu sisi dan merugikan di sisi yang lain dapat memunculkan situasi/gejolak terutama kelompok yang merasa dirugikan. Gejolak yang muncul inilah yang dapat

membulatkan konflik organisasi yang harus diredam dan dicarikan penyelesaiannya oleh para manajer/pimpinan.

9. Pelecehan pribadi dan kedudukan. Orang yang pribadi dan kedudukannya dilecehkan merasa harga dirinya di injak dan dan direndahkan. Apalagi orang yang melecehkan tersebut secara hirarki tidak setara kedudukannya dibandingkan dengan orang yang dilecehkan. Seorang yang pribadi dan kedudukannya diremehkan dan dihina orang lain biasanya melakukan perlawanan. Kadangkala perlawanan melibatkan bawahan masing yang berkonflik, sehingga cakupan konfliknya menjadi meluas.
10. Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja. Pada dasarnya orang yang sudah berada pada posisi nyaman (*comfort zone*) memiliki kecenderungan untuk memepertahankan status quo alias tetap. Bagi orang yang berada dalam wilayah nyaman, perubahan dianggap sebagai ancaman yang harus dilawan. Perubahan hanya akan merugikan dirinya, baik dari sisi karir, kedudukan, kewenangan, pestise, pengaruh maupun secara ekonomi.

Selain itu, jika dipandang dari sumbernya konflik juga bisa timbul karena adanya beberapa sebab antara lain:

1. Konflik individu, timbul ketika seorang individu sedang menghadapi pekerjaan yang tidak disukainya di satu sisi tetapi harus dilakukannya pada sisi yang lain sebagai bentuk konsekuensi dari status dan jenjang kepangkatan yang melekat pada dirinya. Selain itu pada situasi tertentu seseorang akan mengalami konflik individu ketika target pekerjaan yang harus diselesaikannya tidak didukung oleh kemampuan teknis yang dimilikinya karena faktor pendidikan, usia, dan kesehatan.
2. Konflik antar individu, timbul dalam suatu organisasi akibat perbedaan latar belakang, etnis, suku, agama, tujuan, dan kepribadian antar individu. Konflik semacam ini juga bisa muncul karena antar individu dibedakan oleh peranan masing-masing dalam organisasi seperti direktur dengan manajer, manajer dengan mandor, dan mandor dengan para buruh atau sebaliknya. Perbedaan peran tentunya memunculkan perbedaan tujuan, orientasi, dan kepentingan masing-masing.
3. Konflik antara individu dengan kelompok, hal ini terjadi karena individu tertentu sebagai bagian dari kelompok dalam suatu organisasi tidak/kurang bisa memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga dikucilkan dari pergaulan kelompok tersebut. Perasaan dikucilkan, tidak dihargai, tidak dipandang/dihormati seperti individu yang lain menimbulkan konflik individu yang dapat mengganggu integritas dan keseimbangan hubungan antar individu sehingga dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.
4. Konflik antar kelompok, konflik ini terjadi karena perbedaan kepentingan dan tujuan yang satu sama lain tidak ada yang mau mengalah. Biasanya konflik antar kelompok ini muncul karena ingin saling menguasai, yang mayoritas merasa lebih berhak menjadi pemimpin dan menentukan tujuan kelompok tersebut. Sedangkan kelompok minoritas berasumsi bahwa dalam kelompok tidak boleh ada superior dan inferior, semua memiliki hak dan kewajiban yang sama, berhak atas perlakuan dan keadilan yang sama.

5. Konflik antara kelompok dengan organisasi, konflik ini timbul ketika organisasi menuntut target produktivitas terlalu tinggi sedangkan para individu anggota organisasi hanya bisa memberikan terlalu rendah. Seorang direktur ingin perusahaannya maju dengan tingkat produksi yang optimal agar dicapai laba perusahaan secara optimal pula, sementara dari sisi manajer, mandor, buruh/karyawan berkeinginan bagaimana memperoleh gaji/upah yang setinggi-tingginya agar dapat mencukupi kebutuhan ekonomi keluarganya.
6. Konflik antar organisasi, timbul sebagai akibat persaingan bisnis, persaingan memperoleh pengakuan/pengaruh dari masyarakat, kesalahpahaman antar individu anggota organisasi saja tetapi mengakibatkan eskalasi masalahnya melibatkan masing-masing organisasi sehingga pihak manajemen harus turun tangan. Dari sisi bisnis, perang harga, perebutan pangsa pasar, pengembangan produk, dan kemajuan teknologi menimbulkan konflik sesama organisasi.

Konflik pada dasarnya bisa muncul pada aktivitas diri

seseorang (sebagai konflik internal) maupun pada aktivitas sosial yang cakupannya lebih luas. Konflik yang timbul dari internal individu/organisasi cara menanggulangnya akan jauh lebih mudah dibandingkan dengan konflik yang timbulnya dari kelompok dengan kelompok dan kelompok dengan organisasi atau antar organisasi. Kecepatan meredam, memanaj, dan menyelesaikan berbagai jenis konflik yang muncul sangat dipengaruhi oleh tingkat respon dan ketepatan dalam memilah/memilih strategi penyelesaian konflik tersebut.

Konflik dengan skala cakupan sempit yang berasal dari individu dengan individu akan menjadi konflik besar jika dalam merespon dan menanganinya tidak bisa tuntas serta memuaskan dua individu yang berkonflik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena konflik antar individu kemungkinan berasal dari dua kelompok yang berbeda sehingga. Dalam situasi seperti ini pihak pimpinan organisasi harus cepat merespon dan meminimalisir konflik yang ada, karena jika konflik antar individu yang berasal dari dua kelompok yang berbeda tersebut terus dibiarkan berlarut-larut bukan tidak mungkin konflik akan berubah menjadi konflik antar kelompok.

Berbagai konflik yang timbul di dalam aktivitas organisasi, baik konflik individu, antar individu, kelompok, antar kelompok, individu/kelompok dengan organisasi, maupun antar organisasi seringkali hanya disebabkan oleh hal-hal yang sepele. Komunikasi yang tidak lancar dan perbedaan persepsi tentang suatu informasi sering menjadi pemicu/penyebab timbulnya konflik. Selain itu

interaksi yang terjadi antar individu dan antar kelompok ada kalanya tidak bisa saling memahami hubungan interpersonal yang dikehendaki. Untuk menganalisa bentuk interaksi antara individu dengan individu lain, dapat menggunakan jendela Johari (Joseph Luft dan Harry Ingham) dalam Sukanto, (1996:240) sebagai berikut:

		Orang mengenal orang lain	Orang tidak mengenal orang
lain			
Orang mengenal dirinya sendiri	1 Pribadi terbuka	2 Pribadi tersembunyi	
Orang tidak mengenal dirinya sendiri	3 Pribadi buta	4 Pribadi tak dikenal	

Dari ke empat sel seperti ditunjukkan pada gambar di atas, menunjukkan adanya empat sel yang mencerminkan masing-masing pribadi dalam interaksi sosial. Secara lebih rinci dapat dilihat dalam penjelasan ringkas di bawah ini.

1. Pribadi terbuka (*open self*), pola interaksi ini menunjukkan pribadi yang

mengenal dirinya sendiri dan juga mengenal pribadi orang lain. Pribadi lebih terbuka sehingga bisa meminimalkan konflik yang mungkin timbul.

2. Pribadi tersembunyi (*hidden self*), pola interaksi ini pribadi cenderung hanya mengenal dirinya sendiri dan tidak mengenal pribadi orang lain. Akibat dari kondisi ini adalah

pribadi tersebut menjadi lebih tertutup kepada orang lain, karena takut dalam mengungkapkan sesuatu bisa menimbulkan reaksi (negatif) bagi orang lain. Akumulasi dari pola-pola interaksi pribadi yang demikian sangat potensial memunculkan konflik antar pribadi dalam organisasi.

3. Pribadi buta (*blind self*), pada situasi ini orang mengenal pribadi orang lain tetapi justru tidak mengenal dirinya sendiri. Orang dengan pribadi seperti ini sangat menjengkelkan orang-orang yang ada di sekelilingnya karena banyak perilakunya yang menyimpang/salah tetapi orang lain segan menegur/memberi tahu. Kejengkelan dan kekecewaan demi kekecewaan orang lain akibat perilaku yang ditunjukkan pribadi buta dapat menimbulkan konflik dalam organisasi.
4. Pribadi tak dikenal (*undiscovered self*), pada situasi ini orang sama sekali tidak mengenal dirinya sendiri apalagi orang lain. Dalam praktek interaksi sosial sehari-hari pribadi tipe ini seringkali mengalami konflik antar pribadi dalam

setiap bersosialisasi dengan siapapun.

E. Akibat-akibat Konflik

Konflik yang muncul dan terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan yang disebabkan oleh faktor apapun, memiliki konsekuensi atau akibat bagi seluruh elemen organisasi tersebut. Sebagai sebuah sebab, maka konflik juga dapat membawa akibat positif dan negatif.

1. Akibat Positif

- a. Organisasi memiliki dinamika dan jalinan yang akrab satu sama lain karena adanya interaksi yang intensif antar sesama anggota organisasi baik yang terlibat langsung dengan konflik maupun yang lain. Konflik antar individu atau antar kelompok yang diselesaikan dengan damai dan adil akan membawa keharmonisan dan kebersamaan yang saling menguatkan.
- b. Orang-orang yang pernah berkonflik memahami akan dampak yang diakibatkan oleh konflik yang dilakukan, sehingga pengalaman masa lalu dapat

- dijadikan sebagai pelajaran berharga dalam bekerja. Jika harus terjadi konflik serupa, maka satu sama lain akan saling berusaha memahami dan menyelaraskan dengan lingkungan di mana berada.
- c. Konflik yang muncul akibat ketidakpuasan atas diberlakukannya peraturan tentang upah/gaji dan jenis kesejahteraan lainnya yang sebelumnya ditentang, boleh jadi oleh pihak manajemen pemberlakuannya ditunda atau dibatalkan.
 - d. Konflik yang timbul tetapi bisa diredam dan dikelola secara baik dapat melahirkan kritik-kritik membangun, cerdas, kreatif, dan inovatif demi kebaikan organisasi secara keseluruhan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
 - e. Anggota organisasi yang tidak terlibat secara langsung dalam suatu konflik, dapat mengambil hikmah dan bisa belajar bagaimana menghadapi perbedaan sifat, sikap, dan perilaku orang lain di tempat kerja.
2. Akibat Negatif
 - a. Komunikasi organisasi terhambat
 - b. Kerjasama yang sudah dan akan terjalin antar individu dalam organisasi menjadi terhalang/terhambat.
 - c. Aktivitas produksi dan distribusi dalam perusahaan menjadi terganggu, bahkan sangat mungkin dapat mengakibatkan turunnya omset penjualan dalam kurun waktu tertentu.
 - d. Masing-masing pihak yang berkonflik sangat rentan tersulut adanya situasi atau hal lain yang memancing kedua belah pihak untuk berkonflik lagi.
 - e. Bekerja dalam situasi yang sedang ada konflik menyebabkan orang yang tidak ikut berkonflikpun ikut merasakan dampaknya seperti situasi kerja yang tidak kondusif, antar pegawai/karyawan muncul saling mencurigai, salah paham, dan penuh intrik yang mengganggu hubungan antar individu.
 - f. Individu yang sedang berkonflik merasa cemas, stres, apatis, dan frustasi terhadap situasi

yang sedang dihadapi. Bekerja dalam situasi dan kondisi psikologis seseorang seperti ini tentunya dapat menyebabkan menurunnya etos kerja yang akhirnya merugikan produktivitas organisasi/perusahaan secara luas.

- g. Akibat terburuk bagi orang-orang yang sedang berkonflik dalam suatu organisasi adalah stres yang berkepanjangan hingga menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan. Akibat akumulasi dari kondisi ini adalah yang bersangkutan berhenti atau diberhentikan dari pekerjaan karena seringnya mangkir dari pekerjaan sehingga dapat merugikan perusahaan.

F. Penutup

Konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka atau tidak, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya orang pasti akan menghadapinya hanya saja tergantung besar kecilnya tingkat konflik yang dihadapi. Dalam kehidupan sosial sehari-hari, konflik dapat timbul dan muncul

kapan saja dimana saja. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja tidak pandang bulu, orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang terpelajar, orang awam, orang miskin, jutawan atau siapapun yang hidup di tengah pergaulan umum pasti akan menghadapi dan mengalami konflik.

Konflik ibarat suatu penyakit yang menyerang tubuh kita, maka kita harus tahu apa jenis dan penyebab yang menimbulkan penyakit tersebut. Setelah mengenali jenis dan penyebabnya, kita juga harus mengetahui obat penangkal yang cocok untuk mencegah, mengobati, dan menanggulangnya. Kecepatan dalam menganalisa penyebab dan menanggulangi konflik akan menentukan seberapa cepat dan luas tingkat eksalasi konflik yang timbul. Pimpinan yang memiliki kepekaan atas masalah organisasi dan tanggap terhadap situasi akan mampu dengan cepat meminimalisir terjadinya konflik

Ada beberapa jenis konflik yang umum dan sering muncul dalam suatu organisasi/perusahaan antara lain: (1) konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*person-role conflict*), (2) konflik antar peranan (*inter-role conflict*), (3) konflik yang timbul karena seseorang harus

memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), (4) konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).

Berdasarkan sumbernya, konflik dalam organisasi muncul karena beberapa sebab seperti: (1) konflik individu, (2) konflik antar individu, (3) konflik kelompok, (4) konflik antar kelompok, (5) konflik organisasi, dan (6) konflik kelompok dengan organisasi.

Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu dalam organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja menjadi tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi/perusahaan menurun.

Pada dasarnya konflik memiliki dua sisi yang berbeda, di satu sisi konflik bisa bermanfaat secara positif, tetapi pada sisi lain juga membawa dampak negatif baik bagi orang-orang yang berkonflik maupun organisasi secara luas. Manfaat

secara positif adanya konflik organisasi antara lain: (1) organisasi menjadi lebih dinamis, (2) konflik sebagai suatu kejadian, dapat dipakai sebagai pengalaman berharga, (3) konflik yang diakibatkan oleh pembuatan kebijakan mengenai kesejahteraan atau pengupahan menyadarkan pihak pimpinan organisasi lebih berhati-hati dalam setiap mengambil keputusan, (4) konflik yang berhasil diatasi dan memuaskan dua belah pihak, melahirkan pribadi-pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif, (5) konflik juga menyadarkan semua elemen organisasi atas makna sebuah kemajemukan.

Sedangkan konflik secara negatif dapat mengakibatkan: (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kerjasama yang sudah dan akan terjalin antar individu dalam organisasi menjadi terhalang/terhambat, (3) aktivitas produksi dan distribusi dalam perusahaan menjadi terganggu, (4) bekerja dalam situasi yang sedang ada konflik muncul saling mencurigai, salah paham, dan penuh intrik yang mengganggu hubungan antar individu, (5) individu yang sedang berkonflik akan merasakan cemas, stres, apatis, dan frustrasi, (6) stres yang berkepanjangan menyebabkan orang yang sedang berkonflik

akan menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Agus M Hardjana, 1994. **Konflik di Tempat Kerja**, Kanisius, Yogyakarta.

-----, 2010. **Konflik dalam Organisasi**, <http://id.wikipwdia.org/wiki/konflik>, diakses tanggal 2 Juni 2010.

Daniel Carolus K, 2010. **Konflik dalam Organisasi: Berkat atau Kutuk**, <http://www.kadnett.info/web> diakses tanggal 10 Juni 2010.

M. Kamil Kozan. 2002. **Subcultures and Conflict Management Style**. Management International Review.

Ritha F Dalimunthe, 2010. **Peranan manajemen Konflik pada Suatu Organisasi**, diakses tanggal 10 Juni 2010.

Sudarmanto, 2009. **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM** (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi), Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sukanto Reksohadiprodjo, 1996. **Organisasi Perusahaan** (Teori, Struktur, dan

Perilaku) BPFE, Yogyakarta.

-----, 2010. **Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja**, <http://www.um-pwr.ac.id/web>, diakses tanggal

Biodata

SUNARTA,MM. Salah satu pemerhati masalah organisasi dan praktisi bisnis dan sebagai staf keuangan FISE UNY.