

KONFLIK DALAM ORGANISASI,APAKAH SELALU NEGATIF?

(KAJIAN PRILAKU ORGANISASI)

Oleh : *Ida Martini Alriani*
 Email:*ida.alriani@yahoo.com*

Abstraksi

Konflik suatu fenomena yang bersifat universal. Kebanyakan orang akan mengalami konflik, baik dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, maupun dengan kelompok. Begitu pula konflik dalam organisasi, sering kali konflik dianalogikan dengan sesuatu yang negative, timbulnya konflik bisa memunculkan stress, kegagalan pencapaian tujuan, sampai organisasi terpecah belah. Apakah pandangan tersebut dapat berlaku secara umum, merupakan pertanyaan yang sering mengemuka. Ternyata tidak demikian, dalam organisasi, konflik dapat dipandang sebagai sesuatu yang negative dan positif (Robbins Stephen, 2003). Bagi yang berpandangan tradisional (The Traditional View), semua konflik adalah buruk, ada kekerasan, bersifat, disfungsi, dimana konflik dicirikan komunikasi buruk, kurangnya keterbukaan, kurang percaya, dan daya tanggap pimpinan kurang. Sementara yang berpandangan hubungan manusia (The Human Relations View), konflik dinilai peristiwa wajar dan alami, konflik tidak dapat disingkirkan dan sebaliknya dapat membawa manfaat kinerja. Sedangkan pandangan interaksionis (The Interactionist View), pimpinan sengaja menciptakan konflik untuk memotivasi anggotanya untuk berinovasi, inisiatif dan kreatif. Menyadari Konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, sehingga yang diperlukan pengelolaan konflik dalam pencapaian tujuan organisasi.

(kata kunci: konflik, negative dan positif)

Pendahuluan

Organisasi terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Penekanan terhadap pemberdayaan dan partisipasi dari para anggota organisasi akan berpeluang dalam menciptakan kreativitas dan inovasi mereka sehubungan dengan laju organisasi itu sendiri dalam mencapai tujuannya. Dalam proses pencapaian tujuan yang partisipatif inilah, sangat dimungkinkan terjadinya benturan antar anggota baik yang bersifat langsung, terbuka, maupun tidak langsung atau tertutup. Tentu saja, perbedaan pendapat menyangkut implementasi kebijakan organisasi merupakan hal yang wajar dan banyak ditemui pada organisasi-organisasi lainnya. Benturan dari masing-masing perbedaan yang bermuara pada konflik. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam organisasi tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi. Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap jenis perubahan dalam organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan institusional yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak

pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasi yang berpotensi menimbulkan konflik. Disamping itu jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

Guna memahami konflik dan peranannya dalam organisasi, maka diperlukan suatu tujuan yang menyeluruh terhadap konflik tersebut. Makalah ini akan memaparkan apa sebenarnya definisi konflik dalam suatu organisasi, pandangan tentang konflik, pengaruh konflik terhadap kinerja individu/kelompok, proses kejadian konflik, cara pengelolaan dan penanganan konflik dalam organisasi.

Difinisi Konflik

Terdapat banyak definisi mengenai konflik yang bisa jadi disebabkan oleh perbedaan pandangan dimana konflik terjadi. Sering kali kalayak tidak dapat membedakan antara konflik dengan serangan, yang disama artikan. Konflik umumnya diartikan sebagai pertentangan. Sesuai pendapat Owens (1995:147) yang mendefinisikan konflik sebagai suatu hal yang muncul bila terdapat ketidak sesuaian atau pertentangan. Adapun menurut Robbins (2003:124) menguraikan konflik sebagai suatu proses yang timbul karena pihak pertama merasa bahwa pihak lain memberi pengaruh negative atau akan segera mempengaruhi secara negative terhadap yang diharapkan oleh pihak pertama. Dengan demikian sesungguhnya konflik dapat muncul dimana saja, kapan saja, dan pada siapa pun selagi ada ketidak cocokan atau pertentangan.

Pada sisi lain, konflik memiliki perbedaan dengan serangan. Owens (1995:147-148) menjelaskan ada perbedaan diantara keduanya. Serangan baik secara individu maupun kelompok diartikan dengan permusuhan dan iri dengki, sehingga tafsirnya menjadi segala perbuatan kepada lawan agar tersakiti, berada dalam posisi yang lebih buruk, dan tentunya dilakukan tanpa rasa hormat, dengan tujuan memberikan keuntungan pelakunya. Sebaliknya konflik adalah pertentangan yang dapat menyebabkan pihak lain berada dalam situasi yang lebih merugikan namun tidak bertujuan menguntungkan diri pelakunya. Ciri-ciri sikap menyerang atau permusuhan adalah berfokus pada orang, pemakaian kata-kata penuh kebencian, pernyataan dogmatis, mempertahankan pendapat tanpa memperhatikan masukan orang lain, dan terbawa pada sisi emosional. Sehingga pada penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan antara konflik dan serangan terletak pada motivasi apa yang melatar belakangi pertentangan. Untuk membedakan keduanya adalah apakah mereka bekerja sesuai dengan system atau justru memiliki keinginan untuk merusak system.

Perilaku Konflik dalam organisasi, sebagai kumpulan atas beberapa orang, maka organisasi tidak lepas dari interaksi antar anggotanya. Dalam memahami peran dan bergaul satu sama

lain itulah konflik kerap muncul baik dalam aktivitas formal maupun informal. Secara alamiah ada lima bentuk konflik yang didasarkan atas pelaku konflik (Usman, 2004:223):

1. Konflik dengan diri sendiri
2. Konflik diri sendiri dengan individu lain.
3. Konflik diri sendiri dengan kelompok
4. Konflik kelompok satu dengan kelompok lainnya dalam organisasi.
5. Konflik antar organisasi.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi antara lain adalah:

1. Berbagai Sumber Daya yang langka.

Karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas/langka maka perlu dialokasikan. Dalam alokasi sumberdaya tersebut suatu kelompok mungkin menerima kurang dari kelompok yang lainnya. Hal ini dapat menjadi sumber konflik.

2. Perbedaan dalam tujuan.

Dalam suatu organisasi biasanya terdiri dari berbagai macam bagian yang bisa mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tujuan dari berbagai bagian ini kalau kurang adanya koordinasi dapat menimbulkan adanya konflik. Sebagai contoh: Bagian pemasaran mempunyai target menaikkan volume penjualan sehingga ditempuh penjualan secara tunai dan kredit, sehingga dibagian Keuangan yang seharusnya menerima cash menjadi lebih banyak piutang. Hal ini mempengaruhi ketersediaan uang cash perusahaan. Perbedaan tujuan inilah yang rawan terhadap konflik.

3. Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan.

Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lainnya. Dan ini merupakan sumber konflik. Sebagai contoh: Bagian pemasaran ditarget pemenuhan pesanan konsumen tepat waktu, sedangkan bagian produksi merasa dengan target yang ditentukan bagian pemasaran tersebut belum bisa memproduksi sebanyak yang diinginkan karena keterbatasan sumber pada bagiannya. Kondisi yang berbeda pada tiap bagian inilah bila tidak terkoordinasi dengan baik akan rawan menimbulkan konflik organisasi.

4. Perbedaan dalam nilai atau persepsi.

Perbedaan dalam tujuan biasanya dibarengi dengan perbedaan dalam sikap, nilai, dan persepsi yang bisa mengarah ke timbulnya konflik. Sebagai contoh : seorang pimpinan muda mungkin merasa tidak senang sewaktu diberi tugas-tugas rutin karena dianggap kurang menantang kreativitasnya untuk berkembang. Sementara pimpinan yang senior merasa bahwa tugas rutin justru pelatihan tugas rutinitas.

5. Sebab-sebab lain.

Sebab-sebab lain yang mungkin dapat menimbulkan konflik dalam organisasi, misalnya: gaya kepemimpinan, job diskripsi yang tidak jelas dan sebagainya.

Pandangan Tentang Konflik

Beberapa pandangan tentang konflik khususnya menyangkut peran konflik dalam organisasi, sebagai berikut (Robbin, 2003:125-126) :

1. Pandangan Tradisional (The Traditional View)

Pandangan ini menyatakan konflik sebagai musuh abadi. Dengan membatasi konflik sebagai musuh, maka konflik harus dihindari karena merugikan. Untuk memperkuat konflik berkonotasi negative, disinyalir bahwa konflik bersifat violence (garang), destruction (perusak) dan irrationality (tidak masuk akal).

2. Pandangan Hubungan Manusia (The Human Relations View)

Pandangan ini melihat konflik sebagai hal yang wajar sehingga konflik harus dapat diterima dengan baik, bukan dihindari. Penerimaan secara baik terhadap konflik artinya konflik harus dikelola sehingga bisa bermanfaat bagi organisasi.

3. Pandangan Interaksionis (The Interactions View)

Pandangan ini mendudukan organisasi sebagai system yang berada ditengah-tengah system lain, sehingga membuka diri untuk terjadinya konflik untuk dinamisasi organisasi. Oleh karena itu menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (viable), kritis diri (self-critical), dan kreatif (creative).

Selain ketiga pandangan tersebut diatas, Michell Owens (1995:152-157) memberi katagori pandangan konflik yang sedikit berbeda, meliputi :

1. Pandangan Kontingensi

Pandangan ini menganggap konflik tidak dapat dihilangkan, sehingga jalan yang perlu ditempuh oleh organisasi adalah membangun iklim budaya yang mendukung manajemen konflik. Begitu banyak penyebab konflik berakibat pada tidak adanya jalan terbaik untuk mengelola konflik. Dengan kata lain pemecahan konflik tergantung pada bentuk dan sebab konflik.

2. Pandangan Proses

Pandangan ini menganggap konflik yang terjadi diantara dua kubu terjadi secara berulang-ulang. Setiap tahapan mengandung dinamika yang tinggi yang mengandung perilaku masing-masing pihak sebagai respon atas apa yang dilakukan kubu lainnya. Konflik bisa melebar ke masalah lain, dari masalah yang sederhana menjadi rumit atau sebaliknya dari masalah rumit dapat menjadi lebih sederhana. Owens (1995) menggambarkannya sebagai episode yang akan bersambung ke episode berikutnya. Setiap episode akan menghasilkan outcome yang belum tentu merupakan kesepakatan, terkadang yang dihasilkan hanya merupakan pelepasan emosi atas ketidakpuasan seperti frustrasi atau penurunan tingkat kepercayaan.

3. Pandangan Struktural

Pandangan ini melihat dari sisi kondisi yang menyebabkan munculnya konflik khususnya dari faktor struktural organisasi. Faktor yang dimaksud antara lain aturan atau prosedur, norma sosial, dan kepribadian anggota. Karena dilandasi oleh penyebab struktural, maka tinjauan atas pengendalian atau penanganan konflik juga menggunakan perangkat-perangkat struktural seperti halnya perbaikan kejelasan tugas atau revisi peraturan kerja.

4. Pandangan Sistem Terbuka

Pandangan sistem terbuka mendudukan organisasi sebagai sistem yang berada ditengah-tengah sistem lain, sehingga senantiasa terbuka untuk konflik. Tafsiran atas pandangan ini bahwa konflik dapat disebabkan adanya tekanan atau pengaruh dari luar organisasi.

Pandangan lain tentang konflik, Gibson (2004:250-251) membagi konflik menjadi dua, yaitu :

1. Konflik Fungsional, yaitu konflik yang bermanfaat untuk pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi.
2. Konflik Disfungsional, yaitu konflik yang bersifat destruktif dan tidak meningkatkan kinerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

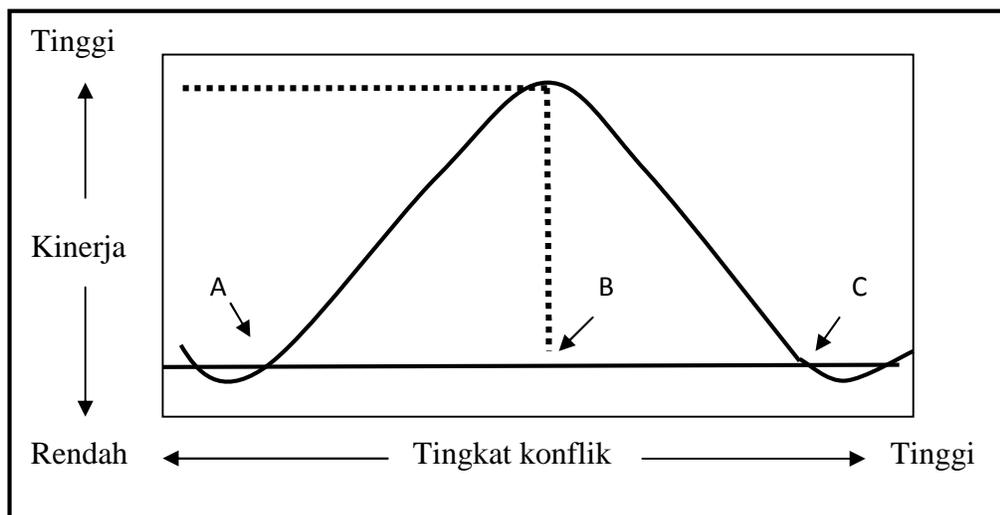
Untuk membedakan antara konflik fungsional dan konflik disfungsional juga merupakan persoalan yang tidak mudah. Kriteria yang digunakan adalah sejauhmana sebuah konflik berpengaruh terhadap kinerja kelompok. Dalam hal ini bukan anggota secara pribadi yang menentukan kefungsional atau kedisfungsional suatu konflik, melainkan kelompok. Dengan demikian bila seseorang secara pribadi merasa terganggu atas sesuatu hal tidak langsung dapat disimpulkan bahwa konflik yang dihadapinya adalah fungsional atau disfungsional karena analisis yang digunakan adalah kelompok, bukan individu.

Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi

Berdasarkan pandangan-pandangan tentang konflik tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Pada pandangan tersebut ada yang mengkaitkan konflik dengan penurunan kinerja kelompok atau organisasi, padahal pandangan tersebut tidak selamanya benar mengingat konflik tidak selalu bersifat destruktif. Meskipun demikian, tingkat konflik yang terlalu berlebihan akan merintangki efektivitas suatu kelompok atau organisasi. Konflik dikatakan optimal untuk meningkatkan kinerja bila dapat menghentikan stagnasi, menumbuhkan kreativitas, melepaskan ketegangan, dan memunculkan perubahan menuju perbaikan.

Menurut Robbins (2003 : 151), hubungan konflik dengan kinerja dalam organisasi dapat digambarkan dalam sebuah bagan sebagai berikut :

Gambar 1 : Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi



Konflik dapat bersifat konstruktif dan destruktif bagi organisasi. Pada gambar 1 diatas tingkat konflik yang tinggi pada kondisi C dan tingkat konflik yang rendah pada kondisi A. Pada kondisi A tersebut konflik berdampak disfungsional yaitu penurunan prestasi organisasi. Ketika Konflik rendah, maka dorongan dan rangsangan kurang, sehingga prestasi rendah. Orang merasa puas

dan nyaman dengan lingkungannya. Jika tidak ada tantangan maka tidak akan muncul cara-cara dan ide baru, organisasi lambat dalam menghadapi perubahan lingkungan.

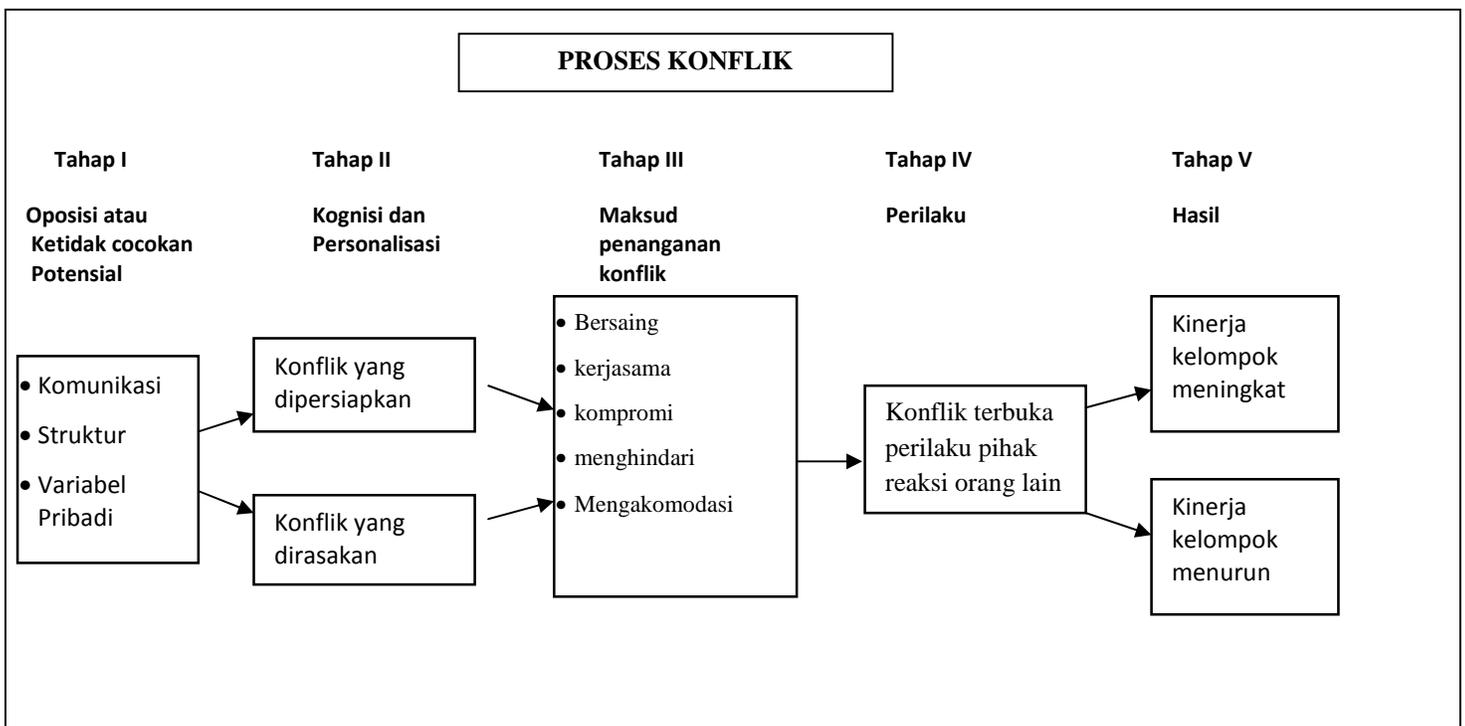
Jika konflik yang terjadi sangat tinggi ditunjukkan pada posisi C, prestasi rendah karena kurangnya koordinasi dan kerjasama. Organisasi menjadi kacau balau, tiap orang menghabiskan waktunya untuk mempertahankan atau membela diri dan menyerang kelompok lain daripada melakukan tugas-tugas yang produktif.

Konflik yang optimal terjadi pada kondisi B, konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mendorong adanya kreativitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah.

Proses Terjadinya Konflik

Konflik tidak terjadi secara seketika, melainkan melalui tahapan-tahapan tertentu. Robbins (2003:127-135) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahapan, yaitu : tahapan oposisi atau ketidakcocokan potensial, Tahapan Kognisi dan personalisasi, Tahapan maksud, Tahapan Perilaku, dan Tahapan Hasil. Seperti tertuang dalam gambar 2 berikut ini :

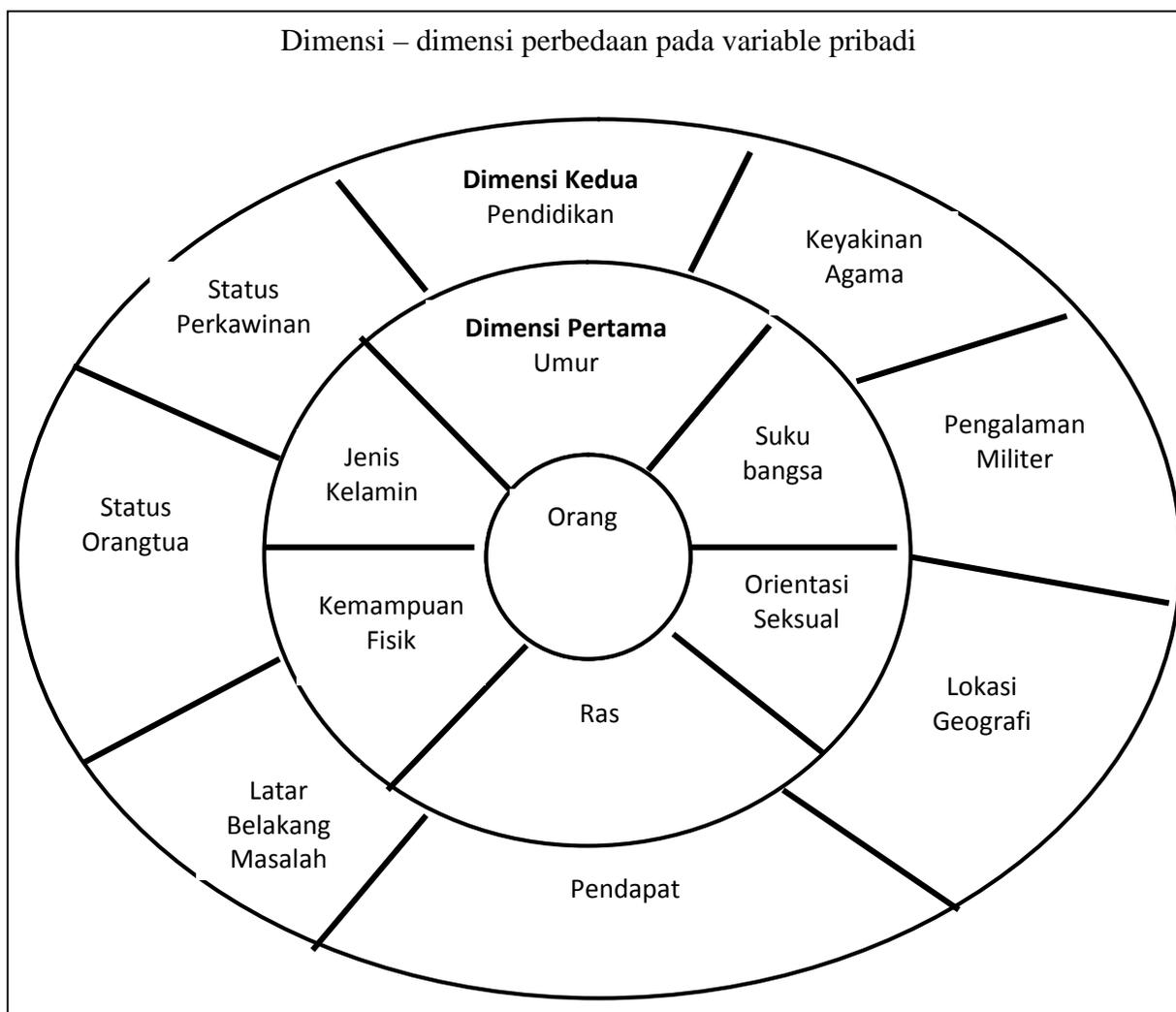
Gambar 2 : Proses Konflik



Tahapan I : Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Timbulnya konflik secara umum dimulai dari adanya sikap oposisi atau ketidakcocokan potensial. Faktor-faktor yang memancing kemunculan konflik antara lain komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Hambatan komunikasi banyak berperan dalam munculnya konflik, antara lain perbedaan gaya bahasa, dan media komunikasi yang kurang memadai. Adapun struktur yang menyebabkan konflik meliputi ukuran dan derajat spesialisasi tugas, kejelasan aturan, kesesuaian anggota dengan tujuan, gaya kepemimpinan, system imbalan, dan derajat ketergantungan antara anggota kelompok satu dengan lainnya. Dari factor pribadi penyebab konflik adalah system nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan kekhasan dan perbedaan individual. Keanekaragaman merupakan kunci yang bisa digunakan dalam menjelaskan variabel pribadi. Gibson (1996:364) menggambarkan dua dimensi keanekaragaman yang dominan menyebabkan perbedaan sebagai berikut:

Gambar 3: Dimensi pertama dan kedua dari keanekaragaman pribadi



Dimensi pertama yang menyebabkan keanekaragaman perbedaan karena suku bangsa, umur, jenis kelamin, kemampuan fisik, ras, orientasi seksual, Sedangkan dimensi kedua yang menyebabkan keanekaragaman perbedaan adalah pendidikan, agama, status perkawinan, latar belakang masalah dsb.

Tahap II : Kognisi dan Personalisasi

Kondisi tahap ini terjadi jika kondisi-kondisi yang disebut dalam tahap I mempengaruhi secara negative yang diperhatikan satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi suatu konflik. Terjadinya konflik ini dipengaruhi adanya persepsi yang berbeda. Dengan kata lain kondisi potensi untuk terciptanya oposisi atau pertentangan belum tentu menciptakan konflik karena bergantung pada persepsi serta perasaan subyektif.

Tahap III : Maksud

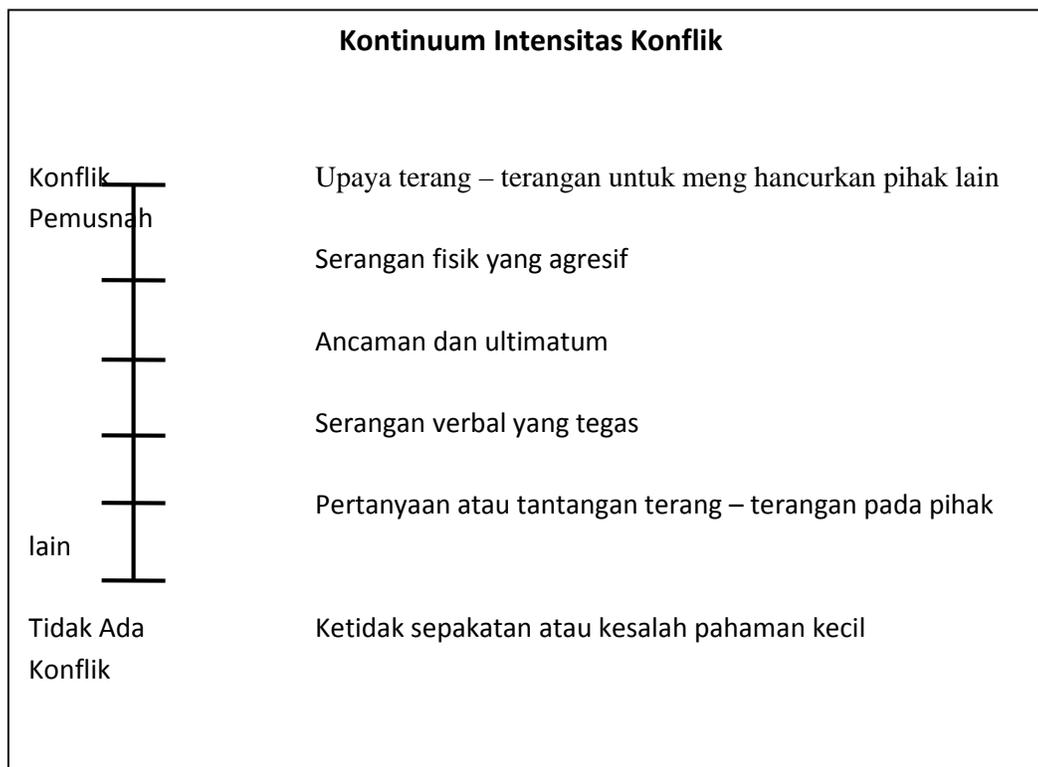
Tahap maksud ini berada diantara persepsi serta emosi orang dan perilaku mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam cara tertentu. Untuk penanganan konflik, diantaranya sbb:

1. Bersaing, adalah Hasrat untuk memuaskan kepentingan sendiri dan tidak peduli dampaknya terhadap pihak-pihak lain pada sebuah konflik.
2. Berkolaborasi, adalah Suatu situasi yang didalamnya terdapat pihak-pihak yang saling berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.
3. Menghindar, adalah Hasrat untuk menarik diri dari suatu konflik, atau keinginan untuk menekan konflik yang ada.
4. Mengakomodasi, adalah Kesediaan dari satu pihak untuk meletakkan kepentingan lawannya diatas kepentingannya.
5. Berkompromi, adalah suatu situasi yang didalamnya terdapat pihak yang bersedia mengkorbankan atau melepaskan sesuatu.

Tahap IV : Perilaku

Pada tahap ini konflik tampak nyata karena perilaku yang diwujudkan melalui pernyataan, tindakan, dan reaksi diantara pihak-pihak yang berkonflik dengan mudah bisa diamati. Berikut ini merupakan visualisasi perilaku konflik yang digambarkan sebagai continuum intensitas konflik.

Gambar 4:Kontinuum Intensitas Konflik



Tahap V : Hasil

Jalanan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional dalam arti konflik itu menghasilkan perbaikan kinerja kelompok. Atau Disfungsional dalam arti merintangki kinerja kelompok.

Penanganan dan Pengelolaan Konflik

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Oleh karena itu pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja organisasi. Criblin (1998 :219) mengemukakan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Tosi, et al. (1990) berpendapat “Conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed”. Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (manajer) baik manajer lini, middle manager dan top manager, maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan.

Tujuan Manajemen Konflik adalah mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimumkan akibat konflik disfungsional. Mengingat Kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

Secara umum strategi dalam pengelolaan konflik yang diajukan oleh Frost dan Wilmot (Usman, 2004: 226-227) terdiri dari empat bagian, yaitu:

1. Menghindar, cara ini tergolong paling tradisional, yakni menjauhkan diri atau organisasi dari konflik.
2. Eskalasi: yakni meningkatkan intensitas pertentangan.
3. Reduksi: yakni menurunkan intensitas pertentangan.
4. Pemeliharaan: menjaga keseimbangan agar konflik tetap ada namun dalam kadar normal.

Pendapat lain tentang strategi mengatasi konflik diungkapkan oleh Dunnette (Usman, 2004: 227) yakni:

1. Jika kerjasama rendah dan kepuasan diri tinggi, maka gunakan pemaksaan (forcing) atau Persaingan (competing).
2. Jika kerjasama rendah dan kepuasan diri rendah, maka gunakan penghindaran (avoiding).
3. Jika kerjasama dan kepuasan diri seimbang (cukup), maka gunakan kompromi.
4. Jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi, maka gunakan kolaboratif.
5. Jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah, maka gunakan penghalusan (smoothing)

Kesemua rumusan strategi yang dipaparkan tersebut di atas sesungguhnya mengandung nilai situasional yang sangat kental. Dengan kata lain tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson (1996) mengatakan: Memilih penanganan konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas organisasi. Winardi (2004) berpendapat bahwa manajemen konflik meliputi kegiatan: 1. Menstimulasi konflik. 2. Mengurangi atau menekan konflik. 3. Menyelesaikan konflik. Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik, yaitu: (a) Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku (b) Merekstrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pemberian tugas-tugas baru. (c) Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan

yang dialami.(d)Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif,promosi jabatan,dan penghargaan lainnya.(e)Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkatan konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian.Methode pengurangan konflik dengan jalan mensubsitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang sedang konflik,menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah pihak agar dihadapi secara bersama,dan memberikan tugas yang harus dikerjakan bersama sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok.

Kesimpulan :

Konflik dalam organisasi bisa terjadi dalam diri individu,antar individu dalam kelompok,antar kelompok dan antar organisasi,baik secara vertical maupun horizontal sebagai akibat adanya perbedaan karakteristik individu,masalah komunikasi dan struktur organisasi.Konflik dapat juga diterjemahkan sebagai penggerak organisasi,tergantung pada sejauhmana konflik memberikan pengaruh terhadap kinerja dan produktivitas organisasi.

Hubungan konflik dengan kinerja organisasi.Bahwa pandangan yang mengkaitkan konflik dengan penurunan kinerja kelompok atau organisasi, tidak selamanya benar mengingat konflik tidak selalu bersifat destruktif.Meskipun demikian,tingkat konflik yang terlalu berlebihan akan merintangangi efektivitas suatu kelompok atau organisasi.Konflik dikatakan optimal untuk meningkatkan kinerja bila dapat menghentikan stagnasi,menumbuhkan kreativitas,melepaskan ketegangan,dan memunculkan perubahan menuju perbaikan.

Terdapat banyak cara penanganan konflik.Memilih penanganan konflik yang cocok tergantung pada factor-faktor penyebabnya,dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas organisasi.

Manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik.

Mengingat Konflik tidak dapat dihindari,maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan.Konflik sesungguhnya dapat menjadi energy yang kuat jika dikelola dengan baik,sehingga dapat dijadikan alat inovasi.

Anggapan bahwa konflik itu selalu negative bagi organisasi terpatahkan,karena konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan.Sebaliknya apabila konflik tidak ditangani dengan baik dapat merugikan kepentingan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Buchanan,David & Huncynski,Organizational Behavior An Introductory text. London:Prentice Hall,2004
- Gibson,James,Organizations,Behavior,Structures,Processes,Boston:McGrawhill,2004
- Owens,RG,Organizational Behavior in Education,Boston:Allyn and Bacon,1995.
- Robbins,Stephen P,Perilaku Organisasi,Jakarta : Prenhallindo,2003
- Usman,Manajemen Pendidikan,Yogyakarta,Pascasarjana,UNY
- Wahyono,Sentot Imam,Yogyakarta,Graha Ilmu,2010.