MAKALAH

PENGARUH KONFLIK TERHADAP ORGANISASI

PERPUSTAKAAN IKIP PADANG
21 FEB 1997
KOLEKSI : KK
138/K/97-P2 (2)
371.207 NOV p2

OLEH :

DRS. EDI NOVIARDI, M.Pd

DISAMPAIKAN PADA KEGIATAN DISKUSI PROFESIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
TANGGAL 2 APRIL 1994

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

PENGARUH KONFLIK TERHADAP ORGANISASI

Drs. Edi Noviardi, M.Pd

A. Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial (sosial animal) yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Sebutan sosial mengandung arti bahwa manusia cenderung mengembangkan kerjasama dan hubungan yang saling tergantung dengan manusia lain. Di samping itu manusia mempunyai kecenderungan juga untuk mengatur dan mengorganisasi kegiatan-kegiatannya dalam mencapai sesuatu tujuan.

Perilaku manusia senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (goal-oriented), tetapi kemampuan kerja setiap manusia terbatas, baik fisik, daya fikiran, tenaga, dan banyak faktor lain yang membatasi kegiatan manusia. Adanya keterbatasan ini menyebabkan manusia tidak dapat mencapai sebagian tujuannya tanpa melakukan kerja sama dengan orang lain. Hal ini merupakan dasar penting mengapa manusia selalu hidup dalam berbagai organisasi.

Organisasi itu sendiri mempunyai banyak definisi. Hampir setiap disiplin ilmu mencoba mendefinisikan apa arti organisasi dari sudut pandang masing-masing. Para ahli ekonomi akan mendefinisikan organisasi sesuai dengan kerangka pemikiran ekonomi. Para ahli sosiologi

mendefinisikan organisasi dari sudut pandang ilmu sosiologi, dan sebagainya. Kenyataan ini menandakan bahwa permasalahan organisasi adalah permasalahan yang multidisipliner, komplek dan mempunyai banyak aspek. Meskipun terdapat sudut pandang yang berbeda dalam melihat organisasi, manum ada semacam kesepakatan pendapat yang menyatakan bahwa organisasi pada umumnya dikembangkan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan cenderung muncul dalam situasi dimana orang-orang menyadari manfaat organisasi sebagai sesuatu jalan terbaik pelaksanaan kegiatan kolektif. Jadi atas sifat dasarnya organisasi menyangkut pengintegrasian dan penyusunan kegiatan-kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Davis dan Newstron (1989) melihat organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dibentuk atas dasar kepentingan bersama. Konsekuensi organisasi sebagai suatu sistem sosial ialah bahwa aktivitas organisasi diatur oleh hukum-hukum sosial dan hukum psikologis. Sama halnya dengan manusia yang memiliki kebutuhan psikologis, organisasi juga memiliki peran dan status sosial. Eksistensi organisasi sebagai suatu sistem sosial menyatakan bahwa lingkungan organisasi merupakan suatu yang. berubah secara dinamis, dan bukan seperangkat hubungan yang statis seperti yang tergambar dalam bagan

organisasi. Semua bagian sistem tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi.

Etzioni (1985) mengemukakan, bahwa pada umumnya organisasi ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut; (1) adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab komunikasi, (2) adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi mencapai tujuannya, dan (3) penggantian tenaga-tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagai mana yang diharapkan dapat diganti oleh tenaga lain.

Jalannya suatu organisasi sangat ditentukan oleh perilaku dan hubungan antar pribadi dalam organisasi, baik antara atasan dengan atasan, atasan dengan bawahan ataupun antara sesama bawahan. Kegiatan organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus seperti yang diharapkan, kadang kala mengalami hambatan, dan kadang kala mengalami kemunduran. Hambatan-hambatan atau kemunduran mungkin terjadi karena adanya benturan-benturan dalam organisasi. Benturan atau konflik dalam organisasi akan mengganggu pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan organisasi.

Konflik dalam suatu organisasi atau dalam hubungan antar kelompok adalah sesuatu yang tidak dapat dihindarkan atau yang essensial sering terjadi. Konflik mem-

punyai dampak negatif terhadap organisasi maupun terhadap individu yang terlibat, tetapi dalam batas-batas tertentu justru akan sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku organisasi yang efektif. Masalahnya sekarang adalah apa yang dimaksud dengan konflik, apa penyebab timbulna konflik, bagaimana pengaruhnya terhadap organisasi dan bagaimana cara menangani konflik tersebut. Kenyataan inilah yang menarik penulis untuk membahasnya dalam studium general kali ini

B. Konflik dan Pengaruhnya terhadap Organisasi

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi, atau dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya dan tergantung kepada sasaran yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun secara kasar.

Bourding sebagai mana dikutip Indrawijaya (1986) mengemukakan empat unsur yang terdapat dalam konflik. Unsur tersebut adalah (1) pihak-pihak yang sedang terlibat dalam konflik paling tidak ada dua, (2) bidang

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

konflik itu sendiri, termasuk ke dalamnya semua arah perkembangan konflik seperti konflik tertutup, konflik terbuka, atau konfrontasi, (3) situasi yang dinamis dalam mana masing-masing kelompok berusaha mendekati pihak ketiga yang dianggap mempunyai kedudukan seting-kat atau lebih tinggi dari pihak lain, dan (4) penge-lolaan, pengawasan atau pemecahan terhadap konflik itu sendiri.

Thoha (1983) mengelompokkan konflik dalam organi-sasi ke dalam dua Jenis.

1. Konflik antar pribadi

   Konflik antar pribadi merupakan suatu dinamika pen-ting perilaku individu dalam organisasi, karena kon-flik semacam ini melibatkan beberapa orang anggota organisasi yang nanti akan mempengaruhi tujuan orga-nisasi. Konflik antar pribadi dalam organisasi dapat terjadi jika dua orang atau lebih dalam oganisasi berintegrasi satu sama lain dalam melaksanakan peker-jaan dan diantara mereka terdapat pandangan, ide yang tak dapat disatukan. Konflik ini dapat juga berawal dari masalah pribadi.

2. Konflik Organisasi

   Konflik organisasi adalah konflik antar pribadi yang mengambil tempat dalam suatu organisasi tertentu.

Konflik ini erat kaitannya dengan tatanan organisasi. Konflik ini timbul pada dasarnya karena adanya tugas-tugas yang dibebankan organisasi pada individu tersebut. misalnya, pimpinan menginstruksikan agar bawahan bekerja sesuai dengan buku pedoman yang telah digariskan, tetapi bawahan menganggap teknik atau prosedur yang demikian tifak efektif, dan sebagainya. Dalam organisasi ada empat struktur yang sering kali menjadi tempat terjadinya konflik. Struktur tersebut meliputi:

a. konflik hirarkhi, yaitu konflik antara berbagai tingkatan dalam organisasi. Manajemen menengah mungkin konflik dengan personalia, dewan komisaris mungkin konflik dengan manajemen puncak, atau secara umum terjadi konflik antara manajemen dan para karyawan.
b. Konflik fungsional, yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Misalnya konflik antara bagian kepegawaian dengan bagian pengawasan.
c. Konflik Lini-Staf, Yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.
d. Konflik formal-informal, yaitu konflik yang terjadi antara organisasi formal dan informal.

Konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh konflik bisa berakibat negatif terhadap organisasi dan dapat pula berdampak positif bagi organisasi. Akibat-akibat negatif dari konflik diantaranya adalah kehancuran komunikasi dan melemahnya kerjasama. Bila para anggota organisasi memiliki aktivitas-aktivitas yang saling bergantung, maka pelaksanaan kerja aktivitas tersebut akan terganggu. Jika konfliknya terlalu parah dapat menyebabkan penurunan aktivitas kerjasama dan penolakan pembagian informasi, akibatnya aktivitas produksi dari setiap kelompok dari waktu ke waktu akan menurun karena penghamburan waktu, energi untuk memenangkan konflik.

Individu-individu yang terlibat dalam konflik secara tipikal mengalami tekanan (stress), frustrasi serta dilimuti kekhawatiran yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja, melemahkan perhatian terhadap pekerjaan/tugas, menciptakan sikap apatis dan sebagainya. Bila konflik berkelebihan, maka organisasi dapat berantakan, tidak dapat befungsi dengan baik dan tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan.

Dampak positif dari adanya konflik dalam organisasi diantaranya adalah lahirnya nilai-nilai dan norma-norma baru dalam organisasi, perubahan tujuan organisasi yang

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

lebih menceerminkan nilai-nilai yang disesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi, memungkinkan terjadinya penggantian pimpinan yang lebih berwibawa, penuh ide baru dan bersemangat serta dapatnya organisasi mempertahankan ketegasannya dan dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang sedang berubah. Konflik yang memberikan dampak positif ini adalah konflik terkendali yang memberikan sumber motivasi untuk mengembangkan organisasi.

C. Penyebab Timbulnya Konflik

Konflik dalam organisasi, baik konflik antar pribadi maupun konflik antar kelompok dalam organisasi disebabkan oleh banyak faktor. Wexley dan Yukl (1988) menyimpulkan ada enam faktor penyebab terjadinya konflik dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Persaingan terhadap sumber-sumber

   Salah satu penyebab penting konflik dalam organisasi adalah persaingan terhadap sumber-sumber, seperti dana anggaran, ruang, bahan, personil dan sebagainya. Semakin langka sumber-sumber yang banyak dibutuhkan dan semakin penting sumber tersebut bagi mereka, maka semakin besar kemungkinan konflik akan berkembang, karena kelompok dalam organisasi bersaing untuk memperebutkan bagian terbesar dari sumber daya yang ada.

2. Ketergantungan tugas

Jika dua individu atau kelompok tergantung satu sama lain sedemikian rupa untuk keberhasilan pelaksanaan tugas, maka konflik mungkin terjadi jika keduanya mempunyai tujuan atau prioritas yang berbeda, atau konflik mungkin terjadi jika distribusi pekerjaan diberi sama tetapi penghargaan-penghargaan diberi secara berbeda.

3. Kekaburan batas-batas bidang kerja

Konflik mungkin sekali terjadi bilamana batasan-batasan bidang kerja tidak jelas yang dikarenakan adanya tumpang tindih tanggung jawab, atau ketimpangan dalam tanggung jawab. Satu pihak berusaha untuk melakukan lebih banyak pengendalian atas perilaku-perilaku yang disukainya, atau saling melemparkan tanggung jawab dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang tidak disukai atau yang dianggap gagal. Konflik bisa juga berkembang bila satu pihak berusaha mencari muka atas setiap keberhasilan atau mengalihkan celaan bila terjadi kegagalan dalam suatu aktivitas bersama.

4. Masalah status

Ketidak sesuaian antara status dalam pola-pola azas kerja dengan hirarkhi akan dapat menciptakan konflik-konflik dalam organisasi. Konflik status ini

sering berkaitan dengan ketidak adaan dalam hal ganjaran, penugasan kerja, kondisi kerja dan simbol kerja,

5. Rintangan-rintangan komunikasi

Tidak memadainya atau kurang lancarnya komunikasi dapat mendukung berkembangnya konflik yang merintangi berkembangnya persetujuan antara dua kelompok yang posisinya saling melengkapi, atau dalam membagi koordinasi dua kelompok yang tugas pekerjaannya saling berhubungan. Dilain pihak, terdapat situasi-situasi dimana komunikasi terbuka dapat menciptakan konflik bila persyaratan-persyaratan situasi tersebut tidak terpenuhi.

6. Sifat-sifat individu

Kemungkinan terjadinya konflik sebagian ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian masing-masing individu. Perilaku konflik mudah terjadi bila satu pihak/kelompok sangat dogmatis dan otoriter serta rendah harga dirinya. Misalnya, andaikan dua orang berselisih, masing-masing kaku dan tidak mau melihat langkah-langkah ke arah suatu posisi yang mana persetujuan dapat dimungkinkan. Kebutuhan dan nilai-nilai yang dianut individu dapat juga menopang berkembangnya konflik. Misalnya para pekerja yang memiliki

MILIK DPT PERPUSTAKAAN
IKIP SEMARANG

kebutuhan kuat atas kemandirian mudah terjadi konflik dengan pimpinannya jika ia merupakan pemimpin yang otoriter.

D. Upaya-upaya Pemecahan Konflik

Seorang pimpinan sangat dituntut kemampuannya mengendalikan dan mengatasi konflik-konflik yang terjadi dan dapat membedakan mana yang gejala-gejala dari konflik dan mana konflik yang sebenarnya, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan untuk pengelesaian konflik yang terjadi, baik itu konflik antar pribadi mapun konflik organisasi. Ada beberapa upaya dalam mengatasi konflik, Upaya-upaya tersebut meliputi:

1. Pemecahan konflik antar pribadi

Pemecahan konflik antar pribadi atau konflik antar individu sangat tergantung kepada kebijakan pimpinan dalam mengambil tindakan terhadap konflik yang terjadi dan kesadaran dari individu-individu yang mengalami konflik. Banyak cara yang dapat ditempuh dalam menangani konflik tersebut, diantaranya adalah:

a. membuka diri, yang dimaksud dengan membuka diri di sini adalah mau menerima informasi-informasi orang lain yang dapat memperbaiki penampilan,

cara kerja, maupun menerima kelemahan orang lain dengan berlapang dada. Saran dan kritik orang terhadap kita perlu ditindak lanjuti, dengan demikian akan ada perobahan persentase konflik.

b. Menaruh percaya pada orang lain. Terciptanya sikap percaya mempercayai akan dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Kerjasama akan mempererat hubungan antar pribadi dalam organisasi. Dengan ada kerjasama yang baik akan dapat mengurangi konflik.

c. Strategi kalah-kalah. Pendekatan kalah-kalah untuk penyeklesaian konflik adalah di mana kedua belah pihak kalah. Caranya dapat dalam bentuk kompromi atau pengambilan jalan tengah.

d. Strategi menang-kalah. Strategi menang kalah adalah cara yang paling umum untuk pemecahan konflik dalam masyarakat. Pada umumnya salah satu pihak berusaha menghimpun kekuatan untuk memenangkan konflik. Ciri-ciri situasi konflik yang dapat menggunakan strategi ini diantaranya adalah terdapat perbedaan status yang menyolok di antara kedua kelompok atau pribadi yang bertikai.

e. Strategi menang-menang. Pada strategi ini penyelesaian konflik mungkin yang paling disukai dan diinginkan dari sudut pandangan manusiawi. Energi dan kreativitas lebih ditujukan pada pemecahan masalah- masalah dari pada pemukulan pihak lain.

2. Pemecahan Konflik Organisasi

Pemecahan konflik organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan individu yang ada dalam oganisasi. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan pimpinan dalam memecahkan konflik dalam organisasi. Upaya tersebut di antaranya adalah:

a. Penarikan diri. Salah satu reaksi terhadap konflik untuk salah satu atau keduanya adalah menarik diri dari pergaulan, misalnya dua orang yang terlibat konflik, maka salah satu atau keduanya sama-sama meninggalkan organisasi.

b. Taktik penghalusan dan Perdamaian. Caranya adalah dengan jalan mengesampingkan perbedaan-perbedaan serta berusaha mengadakan penghalusan terhadap konflik, misalnya mengatakan keinginan untuk mengadakan kerjasama dan berhubungan secara harmonis dengan pihak-pihak yang terlibat.

c. Bujukan (persuasif). Usaha ini dilakukan untuk membujuk pihak lain pengubah posisinya, misalna

dengan memberikan bukti nyata yang mendukung posisinya,

d. Taktik paksaan dan penekanan. Taktik ini dilakukan bilaman salah satu pihak mempunyai kekuasaan formal atas aktivitas-aktivitas pihak lain dalam oganisasi. Taktik penekanan yang dilakukan biasanya dalam bentuk ancaman, konsekuensi hukuman, dan pengikatan posisi.

e. Taktik tawar menawar. Tawar menawar merupakan proses pertukaran persetujuan sehingga kompromi tercapai. Tujuan masing-masing pihak dalam tawar menawar biasanya untuk mencapai keuntungan semaksimal mungkin dalam suatu kondisi. Misalnya menyarankan suatu pertukaran persetujuan khusus yang mudah diterima.

f. Pemecahan masalah terpadu. Dalam pendekatan ini pemecahan masalah dilakukan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua pihak.

g. Campur tangan pihak ketiga. Bila pihak-pihak terlibat mengalami jalan buntu dalam pemecahan konflik, maka pihak-pihak ketiga dapat membantu menyelesaikan konflik tersebut. Tipe-tipe utama dalam penyelesaian ini antara lain (1) abstraksi, (2) mediasi, dan (3) konsultasi proses antar pihak.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PGRI

E. Kesimpulan

1. Konflik merupakan suatu hal yang essensial dan suatu hal yang wajar terjadi dalam organisasi,
2. Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam oranisasi cukup banyak, diantaranya adalah kepribadian individu yang terlibat dalam organisasi, persaingan untuk mendapatkan sumber-sumber yang terbatas dalam organisasi, kekaburan batas tugas dan tanggung jawab, perlakuan yang tidak adil, dan sebagainya.
3. Konflik mempunyai dampak negatif terhadap organisasi maupun tterhadap individu yang terlibat di dalamnya. Namun demikian, konflik juga mempunyai nilai positif bagi organisasi bilamana konflik itu dapat dikelola dengan baik.
4. Banyak cara yang dapat dilakukan dalam menangani konflik dalam organisasi. Hal ini tergantung pada jenis konflik, intensitas konflik dan situasi yang mengelilinginya (situasi saat konflik itu terjadi).
5. Pimpinan harus mampu mendeteksi sedini mungkin konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi, ini penting agar konflik tersebut dapat terkendali dan tidak merugikan organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya.

K1
371.207 16
NOV
P2

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Davis, Keith., & John, W. Newstron. (1989). Perilaku Dalam Organisasi. Terjemahan Agus Darma. Jakarta: Gunung Agung

Etzioni, Amitai. (1985). Organisasi - organisasi Modern. Terjemahan Suryatim. Jakarta: Universitas Indonesia

Indrawijaya, Adam. I. (1986). Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru

Thoha, Moftah. (1983). Kepemimpinan dalam manajemen. Jakarta: Rajawali Pers

138/K/97 - P2 (2)

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG