

PENGARUH KONFLIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI / PERUSAHAAN

(The impact of a conflict on the organization or company performance)

*Lies Indriyatni *)*

Abstract

A Conflict is a process began from someone's assumption to certain person which later on can lead to a problem. The factors that can trigger a conflict can be classified into 3 categories, which are communication, structure and individual. The impact of a conflict on the organization or company performance can be seen according to the kind of the conflict itself. There are two kinds of conflict:

- Functional Conflicts are All kind of conflict that can support organization or company's main objective in improving their performance, In other hand
- Dysfunctional Conflicts are all kind of conflict that may obstruct and block an organization or a company in improving its performance.

Because of the explanation above, a manager's duty is on how he can recognize the conflicts so well that he can manage them so the conflict become beneficial for the performance improvement of the company or organization.

Key words: *conflict , company's main objective*

Abstraksi

Konflik adalah suatu proses yang dimulai dari adanya "anggapan" dari seseorang kepada orang lain, yang kemudian memunculkan suatu masalah. Factor-faktor yang memicu munculnya suatu konflik dapat dikelompokkan dalam 3 kelompok, yaitu : Komunikasi; Struktur; dan Pribadi.

Pengaruh konflik terhadap kinerja organisasi atau perusahaan dapat dilihat sesuai dengan jenis konfliknya. Artinya :

- Konflik fungsional : adalah semua jenis konflik yang dapat mendukung sasaran organisasi/perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya. Akan tetapi
- Konflik disfungsional : adalah jenis konflik yang dapat menghambat atau merintangikan organisasi/perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya.

Untuk itu tugas seorang pimpinan/manajer adalah bagaimana mengenali konflik dengan baik sehingga dapat memanaganya menjadi bermanfaat bagi peningkatan kinerja perusahaan/organisasi.

Kata kunci: *konflik, kinerja perusahaan*

*) Dosen STIE Pelita Nusantara Semarang

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Organisasi adalah unit social yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relative terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. (S.P. Robbin, 2007).

Disamping pencapaian tujuan atau sasaran, organisasi juga diharapkan dapat terus tumbuh dan berkembang; untuk itu diperlukan adanya kinerja yang baik dari anggota organisasi tersebut. Karena didalam organisasi tersebut ada dua orang atau lebih yang saling berinteraksi maka ada dua kemungkinan yang dapat terjadi, yaitu:

- Mereka akan dapat saling berinteraksi secara harmonis, sehingga tercipta sinnkronisasi dalam upaya pencapaian sasaran/tujuan bersama maupun individu.
- Mereka tidak dapat saling berinteraksi dengan baik, sehingga timbul gesekan-gesekan yang berpotensi menimbulkan konflik di dalam organisasi tersebut.

Tidak setiap konflik akan berakibat negative bagi organisasi. Tinggal bagaimana pimpinan dapat mengelola konflik yang ada agar bisa memberikan pengaruh yang positif bagi organisasinya.

Untuk dapat mengetahui apa pengaruh konflik terhadap kinerja organisasi, maka perlu dilakukan pembahasan yang lebih mendalam tentang apa itu konflik dan apa pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, seperti yang akan terurai berikut ini.

1.2. Perumusan Masalah

Dari apa yang diuraikan di atas, dapatlah dirumuskan permasalahan yang sebenarnya sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya konflik?
- b. Apa pengaruh adanya konflik terhadap kinerja organisasi?

2. Landasan Teori

2.1. Pengertian Konflik

Ada berbagai macam definisi tentang konflik, tergantung dari bagaimana memaknai istilah itu. Secara umum konflik adalah ketidak cocokan dari sejumlah bentuk interaksi. Menurut S.P. Robbin (2006), konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negative mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/ seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama.

Dengan demikian terjadinya suatu konflik itu adalah melalui suatu proses yang dimulai dari adanya “anggapan” dari seseorang kepada orang lain, yang kemudian menjadi masalah. Ada atau tidaknya suatu konflik dalam suatu organisasi adalah tergantung dari persepsi-persepsi pihak-pihak yang terkait. Berkaitan dengan pengertian konflik ini ada beberapa pandangan dalam mengartikan suatu konflik, yaitu : (Stephen R. 2006)

1. Pandangan Tradisional

Pendekatan konservatif menganggap bahwa semua konflik itu buruk atau selalu membawa dampak negative, dalam hal ini konflik dilihat sebagai hasil dari suatu :

- a. Disfungsional : tidak berfungsi sebagai mana mestinya
- b. Komunikasi yang buruk

- c. Kurangnya keterbukaan dan pencapaian antar orang-orang yang ada
 - d. Kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawannya
2. Pandangan Hubungan Manusia
Konflik adalah merupakan peristiwa yang wajar, yang tidak terelakkan dalam suatu organisasi.
 3. Pandangan Interaksionis
Keyakinan bahwa konflik tidak hanya menjadi kekuatan positif dalam organisasi tetapi konflik juga sangat diperlukan agar kelompok dapat berkinerja secara efektif. Jadi baik buruknya konflik tergantung dari pada tipe konflik.

2.2. Tipe-Tipe Konflik

Ada beberapa tipe konflik yang harus dikenali, antara lain :

1. Konflik Fungsional
Adalah semua jenis konflik yang dapat mendukung tercapainya sasaran organisasi dan memperbaiki kinerja.
Contoh: Departemen Produksi dan departemen Pemasaran dalam suatu perusahaan terlibat konflik, tentang bagaimana cara menghasilkan produk yang lebih baik, tanpa peningkatan biaya yang berarti.
2. Konflik Disfungsional
Yaitu jenis konflik yang terjadi karena adanya sesuatu atau seseorang yang tidak berfungsi sebagaimana seharusnya, sehingga akan merintang atau menghambat kinerja organisasi .
Contoh: adanya sentiment atau rasa tidak senang individu, sehingga saling menghambat atau menjatuhkan satu terhadap yang lain.masing-masing ingin mencari menangnya sendiri.
3. Konflik Tugas
Adalah konflik atas isi dan sasaran pekerjaan, dengan kata lain konflik yang berkenaan dengan pekerjaan itu sendiri
Contoh: konflik yang terjadi antara bagian penjualan dan bagian keuangan, untuk menaikkan volume penjualan maka bagian penjualan menempuh melakukan penjualan secara kredit; akan tetapi bagian keuangan harus menjaga tingkat likwiditas, maka penjualan secara kredit harus dibatasi.
4. Konflik Hubungan
Konflik yang terjadi berdasarkan hubungan interpersonal (antar perorangan).
Contoh: ketidaksenangan bawahan terhadap atasannya(secara pribadi) akan menimbulkan ketidakserasian dan menghambat penyelesaian tugas.
5. Konflik Proses
Yaitu konflik atas cara melakukan pekerjaan, ini bias terjadi bila tidak ada aturan tentang pembagian tugas dan wewenang masing-masing oaring atau bagian. Konflik akan terjadi tentang siapa dan harus berbuat apa.

3. Pembahasan

3.1. Proses Terciptanya Konflik

Tahapan proses terjadinya konflik dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Proses Konflik

Tahap I	Tahap II	Tahap III	Tahap IV	Tahap V
Potensi Oposisi/ Ketidakcocokan	Kognisi dan Personalisasi	Maksud	Prilaku	Hasil
Kondisi Anteseden - Komunikasi - Struktur - Variabel pribadi	Konflik yg dipersepsikan Konflik yg dirasakan	Penanganan konflik - Bersaing - Kerjasama - Berkompromi - Menghindar - Mengakomodasi	Konflik terbuka - Prilaku pihak lain - Reaksi orang lain	Kinerja kelompok meningkat Kinerja kelompok menurun

Penjelasan:

Tahap I: Potensi Oposisi (Stephen P. Robbins, 1974)

Maksudnya pada tahap ini kondisi/syarat tertentu berpotensi menciptakan kesempatan untuk kemunculan konflik, meskipun tidak selalu langsung mengarah ke terjadinya konflik. Kondisi yang dipandang sebagai penyebab atau sumber potensi konflik adalah :

- 1) Komunikasi yaitu adanya pertukaran informasi yang tidak cukup; adanya kebisingan dalam saluran komunikasi atau kesulitan semantic (maksudnya timbul sebagai akibat adanya perbedaan pelatihan, persepsi selektif atau adanya informasi yang tidak memadai mengenai orang lain) yang merupakan penghalang terhadap komunikasi dan berpotensi menimbulkan konflik.
- 2) Struktur, yang termasuk dalam konteks ini adalah mencakup:
 - Besarnya ukuran dan derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada masing-masing bagian atau anggota kelompok.
 - Sasaran yang berlainan antar kelompok-kelompok yang ada dalam perusahaan/ organisasi.
 - Gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin/manajer yang sedang berkuasa.
 - System imbalan/kompensasi yang diberikan.
 - Besarnya derajat ketergantungan antar kelompok/bagian dalam perusahaan.
- 3) Pribadi: yaitu factor-faktor yang mempengaruhi pribadi, seperti: system nilai individu yang dianut oleh masing-masing orang; atau karakteristik kepribadian seseorang.

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Pada tahap ini semua kondisi yang ada pada tahap I itu akan didefinisikan, potensi yang memunculkan konflik, oleh pihak-pihak yang saling terkait, akan dirasakan dan dipersepsikan (R.L.Pinkley,1990). Pada tahap ini emosi memainkan peranan utama dalam membentuk persepsi.

Tahap III: Maksud/Niat

Pada tahap ini seseorang harus mengetahui atau paling tidak memikirkan maksud orang lain, agar dapat mengetahui cara menanggapi perilaku orang lain tersebut. Seringnya konflik terjadi karena satu pihak menafsirkan maksud yang keliru dari pihak lain. Disamping itu terdapat banyak kontradiksi antara maksud dan perilaku yang ditampilkan, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan dengan tepat maksud seseorang. (K.W.Thomas,1992).

Tahap IV: Perilaku

Pada tahap ini konflik sudah tampak nyata, karena pada tahap ini mencakup pernyataan; tindakan dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang sedang berkonflik. Perilaku konflik yang dimaksud dapat digambarkan mulai dari yang paling halus (tidak langsung dan masih terkendali) sampai pada perilaku yang keras/kasar, (Thomas,1992) yaitu sebagai berikut:

- Ketidak sepakatan atau kesalah pahaman (belum terjadi konflik).
- Pernyataan atau tantangan secara terang-terangan terhadap pihak lain yang tidak sepaham.
- Melakukan serangan verbal yang tegas.
- Melakukan ancaman dan ultimatum.
- Melakukan serangan fisik yang agresif.
- Melakukan upaya terang-terangan untuk menghancurkan pihak lain (permusuhan).

Tahap V: Hasil (Thomas, 1992)

Pada tahap akhir dari proses terjadinya konflik ini akan menunjukkan hasil dari jalinan aksi-reaksi antar pihak-pihak yang berinteraksi,yaitu menghasilkan konsekwensi terjadinya konflik yang berupa: konflik fungsional atau konflik disfungsional.

3.2. Faktor-faktor Penyebab Konflik

Dari proses konflik yang telah diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa factor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam perusahaan dapat dikelompokkan dalam 3 hal yang utama, yaitu :

- Komunikasi: yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan perpindahan dan pemahaman 'makna' dari satu orang ke orang lain. Hanya dengan komunikasi segala informasi dan/ atau gagasan dapat disampaikan kepada pihak lain. Komunikasi yang tidak efektif akan berpotensi menimbulkan konflik.
- Struktur: adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang aktivitas atau operasional kerja dari suatu perusahaan/organisasi itu dalam mencapai sasaran atau tujuan, secara struktural yang tercipta. Adanya sesuatu yang mengganggu terlaksananya aktivitas secara sistemik akan menimbulkan konflik secara structural.
- Pribadi: yaitu hal-hal yang ada pada diri pribadi orang per orang, seperti kepribadian, norma-norma yang dianut, kebiasaan hidup atau budaya. Bila orang saling berhubungan atau berinteraksi dapat berpotensi menimbulkan konflik.

3.3. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Perusahaan

Untuk dapat mengetahui bagaimana pengaruh konflik terhadap kinerja perusahaan atau bagaimana konflik dapat bertindak sebagai kekuatan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan maka dapat di lihat melalui jenis-jenis konflik itu sendiri, yaitu:

1. Konflik Fungsional,

- Konflik ini bersifat konstruktif, artinya :
 - ❖ Dapat memperbaiki kualitas keputusan yang diambil
 - ❖ Merangsang kreativitas dan inovasi
 - ❖ Mendorong perhatian dan keingintahuan diantara anggota
 - ❖ Menjadi saluran yang merupakan sarana penyampaian masalah dan peredaan ketegangan
- Konflik ini penangkal bagi pemikiran kelompok, artinya tidak memberi kesempatan suatu kelompok secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang diambil, yang mungkin didasarkan pada asumsi yang lemah, atau tidak relevan.
- Konflik ini menentang status quo dan memunculkan atau menciptakan gagasan gagasan baru, mengadakan penilaian ulang terhadap sasaran dan kegiatan perusahaan/organisasi untuk mencapai perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik fungsional:

- Mengurangi peluang bahwa pemikiran satu kelompok akan menguasai keputusan/kebijakan yang diambil.(I.L.Janis, 1972).
- Homogenitas anggota organisasi/perusahaan dapat meningkatkan kreativitas, memperbaiki kualitas keputusan dan mempermudah terjadinya perubahan.(T.H.Cox and S.Blake, 1992).
- Keanekaragaman budaya angkatan kerja member manfaat pada perusahaan/organisasi, karena akan menghasilkan gagasan yang lebih efektif dan lebih dapat diterapkan serta unik dan cenderung lebih berkualitas.(R.L.Hoffman, 1961).

2. Konflik Disfungsional

Seperti yang terungkap dalam definisi di atas, konflik ini terjadi karena adanya salah satu pihak yang tidak melakukan fungsi sebagaimana yang seharusnya.sehingga akan mengganggu /menghambat aktivitas secara keseluruhan dengan kata lain konflik ini akan mengganggu kinerja perusahaan/organisasi secara keseluruhan.

Konsekwensi destruktif konflik ini pada kinerja organisasi adalah: (M.Geyelin and E.Felsenthal,1994)

- Timbul oposisi yang tidak terkendali dan memunculkan ketidakpuasan, sehingga hilang rasa kebersamaan yang pada akhirnya dapat mendorong rasa untuk menghancurkan orang lain
- Mengurangi efektivitas organisasi/perusahaan
- Menghambat komunikasi
- Mengurangi kekompakan anggota/karyawan
- Dikalihkannya sasaran/kepentingan bersama, karena pertikaian antar anggota
- Menghentikan berfungsinyakelompok berpotensi mengancam kelangsungan hidup kelompok/organisasi.

4. Penutup

4.1. Simpulan

Dari apa yang telah diuraikan dalam pembahasan di atas dapatlah diambil simpulan bahwa konflik adalah ketidakcocokan atau sejumlah bentuk ketidaksesuaian yang timbul diantara pihak-pihak yang saling berinteraksi. Konflik tidak akan terjadi begitu saja, melainkan timbul melalui suatu proses yang dimulai dari potensi oposisi; dipersepsikan sampai akhirnya memunculkan reaksi atau perilaku dari pihak lain yang berhubungan.

Tidak selalu konflik itu akan membawa pengaruh negative bagi kinerja perusahaan atau organisasi, Konflik fungsional justru dapat meningkatkan kinerja perusahaan / organisasi. Sebaliknya konflik Disfungsional berpotensi akan menghambat kinerja perusahaan.

4.2. Rekomendasi

Setiap pimpinan harus memahami manajemen konflik, agar dapat mengarahkan konflik yang timbul, ke arah/tingkat yang diinginkan, sehingga dapat memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan/organisasinya.

Daftar Pustaka

- I.L.Janis,1972 "Victims of Groupthink" Boston,Houghton Mifflin
- J.A.Woll,Jr and R.R.Callister,1995"Conflict and Its Managemen, Journal of Management, vol 21 No.3
- K.W.Thomas.1992"Conflict and Negotiation Processes in Organization" Handbook of Industrial and Organization Psychology Alto,CA.Consulting Pscycologists Press.
- M.Geyelin and E.Felsenthal,1994" Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure", Wall Street Journal,31 Januari
- R.L.Hoffman,1961"Homogenneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem Solving",Journal of Abnormal and Social Psychology.
- R.L.Pinkley,1990 " Dimension of Conflict,Frame : Disputant Interpretations of Conflict", Journal Applied Psychology, April
- Stephen P.Robbins, 1974"Managing Organizational Conflict", A.Non-Traditional Approach Upper Saddle River,N.J.Prentl,Hall
- Stephen P.Robbins, 2006" Prilaku Organisasi", edisi 10 PT. Indeks,Jakarta.
- T.H.Cox and S.Blake,1992"Managing Cultural Diversity" Academy of Management Journal