

## KONFLIK DALAM ORGANISASI

**Tugimin Supriyadi**

Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

**Adelia Ananda Putri**

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

**Noer Aini Eldi**

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

**Putri Fauziyyah**

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

**Zefanya Muri Putri Kristianti** <sup>\*1</sup>

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

[Zefanyaputri82@gmail.com](mailto:Zefanyaputri82@gmail.com)

### **Abstract**

*Conflict is one type of conflict that can cause dissatisfaction and harm organizational performance. Conflict can be divided into functional conflict and dysfunctional conflict. Functional conflict can help improve decisions and creativity, and functional conflict can cause dysfunction and harm organizational performance. There are two types of conflict, namely functional conflict which can help improve decision making and creativity, and dysfunctional conflict which can cause conflict and damage organizational performance. In this article, we will discuss types of conflict and how they can lead to conflict in organizations.*

**Keywords:** conflict, organization.

### **Abstrak**

Konflik merupakan salah satu jenis konflik yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dan merugikan kinerja organisasi. Konflik dapat dibedakan menjadi konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional dapat membantu meningkatkan keputusan dan kreativitas, dan konflik fungsional dapat menyebabkan disfungsi dan merugikan kinerja organisasi. Terdapat dua jenis konflik, yaitu konflik fungsional yang dapat membantu meningkatkan pengambilan keputusan dan kreativitas, dan konflik disfungsional yang masing-masing dapat menimbulkan konflik dan merusak kinerja organisasi. Dalam tulisan ini, kita akan membahas jenis-jenis konflik dan bagaimana konflik tersebut dapat menyebabkan konflik dalam organisasi.

**Kata Kunci :** konflik, organisasi.

## **PENDAHULUAN**

Teori konflik merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa perubahan sosial tidak terjadi dalam proses penyesuaian nilai-nilai yang menyebabkan perubahan tersebut, melainkan sebagai akibat dari konflik yang menimbulkan kompromi-kompromi yang berbeda dengan kondisi awal. Teori

---

<sup>1</sup> Korespondensi Penulis.

ini didasarkan pada kepemilikan alat-alat produksi sebagai unsur utama pemisahan kelas dalam masyarakat.

## **TEORI KONFLIK**

Teori konflik muncul sebagai reaksi terhadap munculnya teori struktural fungsional. Ide atau landasan teori konflik yang paling berpengaruh pada tahun 1950an dan 1960an adalah teori konflik. Teori konflik menawarkan alternatif terhadap teori struktural fungsional.

Secara etimologis konflik adalah pertengkaran, perkelahian, perbedaan pendapat mengenai pendapat atau keinginan; atau pemisahan; kebalikan dari oposisi; atau tidak setuju. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), konflik berarti pertengkaran; sengketa; dan konflik. Sedangkan menurut kamus sosiologi, konflik berarti pergulatan terbuka antar individu atau kelompok dalam masyarakat atau antar negara bangsa, berarti konflik terbuka antar individu atau kelompok dalam masyarakat atau bangsa. dari.

## **TIPE KONFLIK**

Beberapa jenis berbeda harus diidentifikasi, termasuk:

1. Konflik fungsional Ini adalah semua jenis konflik yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja. Contoh: Departemen produksi dan departemen pemasaran suatu perusahaan tidak sepakat mengenai cara menghasilkan produk yang lebih baik tanpa meningkatkan biaya secara signifikan.
2. Konflik disfungsional, yaitu jenis konflik yang terjadi karena sesuatu atau seseorang tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga menghambat atau menghalangi berfungsinya organisasi. Contoh: Adanya emosi atau ketidakpuasan antar individu sehingga yang satu menghambat atau mempermalukan yang lain.
3. Konflik tugas adalah konflik dengan isi dan tujuan pekerjaan, dengan kata lain konflik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Contoh: konflik antara bagian penjualan dan bagian keuangan, untuk meningkatkan penjualan, bagian penjualan beralih ke penjualan kredit; Namun, departemen keuangan harus menjaga tingkat likuiditas sehingga penjualan kredit harus dibatasi.
4. Konflik Relasional Konflik yang timbul didasarkan pada hubungan antar manusia (antar manusia). Contoh: Ketidakpuasan bawahan terhadap atasannya (secara pribadi) menimbulkan ketidakharmonisan dan menghambat penyelesaian tugas.
5. Konflik Proses, yaitu konflik dalam melakukan pekerjaan, yang dapat timbul bila tidak ada aturan mengenai pembagian tugas dan wewenang masing-masing dayung atau bagian. Konflik muncul mengenai siapa yang harus melakukan apa.

## **SIKLUS KONFLIK**

Tahap I: Potensi Perlawanan (Stephen P. Robbins, 1974) Artinya, pada tahap ini kondisi/tuntutan tertentu dapat menciptakan peluang terjadinya konflik, meskipun tidak selalu langsung menimbulkan konflik. Keadaan yang dianggap sebagai penyebab atau sumber potensial konflik antara lain:

1) komunikasi, yaitu komunikasi yang tidak memadai; adanya gangguan dalam saluran komunikasi atau kesulitan semantik (akibat perbedaan pendidikan, persepsi selektif atau kurangnya pengetahuan lawan bicara) yang menghambat komunikasi dan dapat menimbulkan konflik.

2) Struktur yang terlibat dalam konteks ini meliputi:

- A.) ukuran dan spesialisasi tugas yang diberikan kepada setiap bagian atau anggota kelompok. B.) Perbedaan tujuan antar kelompok dalam suatu perusahaan/organisasi.
- C.) Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh manajer/otoritas.
- D.) Sistem penghargaan/kompensasi disediakan.
- E.) Ketergantungan yang tinggi antar grup/departemen perusahaan.

3) Pribadi: yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang, misalnya: sistem nilai unik setiap orang; atau ciri-ciri kepribadian seseorang.

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi Pada tahap ini, semua kondisi tahap I didefinisikan, para pihak mengetahui dan mempersepsikan kemungkinan konflik (R.L.Pinkley, 1990). Pada tahap ini, emosi memegang peranan penting dalam pembentukan persepsi.

Tahap III: Niat/Niat Pada tahap ini, seseorang harus mengetahui atau setidaknya memikirkan niat orang lain agar dapat mengetahui bagaimana menyikapi perilaku orang lain. Konflik seringkali muncul karena salah satu pihak salah mengartikan maksud pihak lain. Lebih lanjut, terdapat banyak perbedaan antara niat dan perilaku, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan niat seseorang secara akurat (K.W.Thomas, 1992).

Tahap IV: Perilaku Pada tahap ini kontradiksi sudah terlihat karena pada tahap ini mengandung afirmasi; tindakan dan reaksi pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik yang teramati dapat digambarkan mulai dari perilaku yang paling halus (tidak langsung dan masih terkendali) hingga perilaku kasar/kasar (Thomas, 1992), yaitu sebagai berikut:

- A.) Ketidaksepakatan atau kesalahpahaman (tidak terjadi konflik).
- B.) Pernyataan terbuka atau tantangan kepada pihak lain yang tidak setuju.
- C.) Lakukan serangan verbal yang kuat.
- D.) Mengancam dan memberi ultimatum.
- E.) Melakukan serangan fisik yang agresif.
- F.) Membuka upaya untuk menghancurkan pihak lain (musuh).

Tahap V: Hasil (Thomas, 1992) Tahap akhir dari proses konflik menunjukkan hasil hubungan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berinteraksi, yaitu berupa akibat konflik: konflik fungsional atau konflik disfungsional.

## **JENIS-JENIS KONFLIK**

1. Konflik fungsional,

A.) Konflik ini bersifat konstruktif, artinya:

- Dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil
- Merangsang kreativitas dan inovasi
- Merangsang perhatian dan rasa ingin tahu antar anggota
- Menjadi saluran yang menjadi sarana untuk mengkomunikasikan masalah dan mengurangi ketegangan

B.) Konflik ini merupakan penangkal groupthink, yaitu. hal ini tidak memungkinkan kelompok untuk secara pasif menerima keputusan yang mungkin didasarkan pada asumsi yang lemah atau tidak relevan.

C.) Kontradiksi ini menantang status quo dan menghasilkan atau menciptakan ide-ide baru, menilai kembali tujuan dan tindakan perusahaan/organisasi untuk mencapai perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik fungsional:

A.) Mengurangi kemungkinan pemikiran suatu kelompok mendominasi keputusan/kebijakan yang diambil (I.L.Janis, 1972).

B.) Homogenitas antar anggota organisasi/perusahaan dapat meningkatkan kreativitas, meningkatkan kualitas keputusan dan memfasilitasi perubahan (T.H.Cox dan S.Blake, 1992).

C.) Keberagaman budaya dalam angkatan kerja menguntungkan perusahaan/organisasi karena menghasilkan ide-ide yang lebih efektif dan aplikatif, unik dan umumnya berkualitas lebih tinggi (R.L.Hoffman, 1961).

## 2. Konflik disfungsional

(M. Geyelin dan E. Felsenthal, 1994) Sebagaimana definisi di atas, konflik ini terjadi karena pihak lain tidak menjalankan tugas sebagaimana mestinya sehingga mengganggu/menghambat jalannya operasional secara umum, dengan kata lain konflik ini mengganggu bisnis. organisasi secara keseluruhan.

Dampak destruktif dari konflik ini terhadap kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

A.) Muncul pertentangan yang tidak terkendali dan berujung pada ketidakpuasan yang berujung pada hilangnya rasa memiliki, yang dapat Akhirnya ; menumbuhkan perasaan ini. penghancuran orang lain

B.) Menurunnya efektivitas organisasi/perusahaan

C.) Menghambat komunikasi

D.) Menurunnya kekompakan anggota/karyawan

E.) Hilangnya tujuan/kepentingan bersama akibat perselisihan antar anggota

F.) Penghentian kegiatan kelompok dapat mengancam kelangsungan hidup kelompok/organisasi.

## FAKTOR PENYEBAB KONFLIK

Dari proses konflik yang diuraikan di atas, terlihat bahwa faktor-faktor penyebab konflik internal dapat dikelompokkan dalam tiga permasalahan utama, yaitu:

A.) Komunikasi: yaitu. semua berkaitan dengan penyampaian dan pemahaman satu 'makna'. pria ke pria Hanya melalui komunikasilah seluruh informasi dan/atau gagasan dapat dikomunikasikan kepada pihak lain. Komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan konflik.

B.) Struktur : adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan kerja atau kegiatan suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan atau sasarnya, yang ditetapkan secara struktural. Adanya sesuatu yang menghalangi terlaksananya kegiatan secara sistematis menimbulkan konflik struktural.

C.) Pribadi : Yaitu hal-hal yang bersifat pribadi pada setiap orang, seperti kepribadian, norma-norma yang dianut, gaya hidup atau budaya. Ketika orang-orang terhubung atau berinteraksi satu sama lain, hal itu dapat menimbulkan konflik.

## KONFLIK DAN GAYA KEPEMIMPINAN

### 1. Gaya Tradisional

Dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan tradisional terjadi secara turun-temurun. Diantaranya, model hubungan organisasi ditandai dengan adanya hubungan personal dan kekeluargaan yang kuat. Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya ibarat ketaatan dan ketaatan, suatu bentuk cinta kasih di antara keduanya. Pemimpin adat dianggap sebagai pemilik organisasi oleh karena itu perkataan pemimpin menjadi hukum bagi pengikutnya.

### 2. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin otoriter mengelola lingkungan kerja yang kompleks bagi karyawannya sehingga pengikutnya harus dan wajib melakukan apa pun yang diperintahkan. Jika hal ini tidak dilakukan maka pengikutnya akan dihukum berat. Selanjutnya, pemimpin mempunyai wewenang penuh dan memikul tanggung jawab organisasi penuh. Kepemimpinan otoriter biasanya bersifat negatif karena didasarkan pada ancaman dan hukuman. Mereka mengambil keputusan secara sepihak, tanpa melibatkan anggota organisasi. Hasil dari keputusan ini adalah sebuah undang-undang yang harus dilaksanakan tanpa tawar menawar atau musyawarah dari pihak lain. Dalam kepemimpinan otoriter tidak dikenal kata musyawarah dan mufakat, sehingga perintah dari atas merupakan instruksi yang harus dijalankan apapun yang terjadi.

Kepemimpinan otoritatif mempunyai ciri-ciri :

- a) Keputusan diambil secara sepihak oleh pemimpin.
- b) satuan tugas pokok dan fungsi ditanggung sepenuhnya oleh atasan.
- c) Unsur subjektivitas terhadap bawahan sangat tinggi.
- d) Jangan khawatir tentang komentar pengikut.
- e) Mereka terus memantau kinerja bawahnya.

### 3. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan individu sehingga menggugah kesan pengikutnya dan memandang pemimpinnya sebagai sosok yang luar biasa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti apapun yang menjadi arahan pemimpin kharismatik.<sup>23</sup> Dalam konteks manajemen otoritas tersebut dipahami bukan semata formal, namun adanya sifat yang luar biasa yang terdapat pada kepribadian pemimpin. Tipikal luar biasa pada pemimpin kharismatik dapat diidentifikasi melalui tiga aspek, yaitu analisa lingkungan (environmental assessment stage), bentuk dan perumusan visi (formulation and shared and idealized future vision) dan perwujudan visi (implementation stage).

### 4. Kepemimpinan Demokratik

Terry mendefinisikan kepemimpinan demokratis oleh, untuk dan dari organisasi. Kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada adanya ikatan yang kuat antara pemimpin dan yang diperintah. Mereka dilihat secara keseluruhan. Mereka terlibat secara aktif dan kolektif dalam proses perencanaan, penempatan staf, pelaksanaan dan evaluasi. Orang-orang yang terkait dengan kepemimpinan demokratis dipandang sebagai entitas yang berkarakter positif. Seorang pemimpin demokratis memahami perlunya mengelola organisasi

secara efisien, efektif dan produktif. Tugas pokok dan fungsi lembaga dibagi sesuai kompetensi masing-masing pejabat. Fungsi dan tugas tersebut dikoordinasikan oleh manajemen agar hasilnya sesuai dengan rencana. Input, proses dan output menjadi input proses untuk mencapai tujuan dan manfaat program aksi.

## **KESIMPULAN**

Teori konflik adalah reaksi terhadap teori struktural fungsional dan didasarkan pada pemikiran Karl Marx. Dalam tahun 1950-an dan 1960-an, teori konflik mulai berkembang sebagai alternatif untuk teori struktural fungsional.

Ada beberapa jenis konflik yang perlu diidentifikasi, yaitu konflik fungsional, konflik disfungsional, konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses.

Siklus konflik terdiri dari tahap potensi oposisi, kognisi dan personalisasi, maksud/niat, perilaku, dan hasil.

Ada dua jenis konflik, yaitu konflik fungsional yang dapat membantu perbaikan keputusan dan kreativitas, serta konflik disfungsional yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan merugikan kinerja organisasi.

Faktor penyebab konflik dapat dikategorikan menjadi komunikasi yang tidak efektif, struktur organisasi yang mengganggu, dan faktor pribadi seperti kepribadian dan budaya individu.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dadiv Jary dan Julia jary, 1991, *Sosiology Dictionary*, Harper Collins, New York.
- K.W.Thomas.1992 "Conflict and Negotiation Processes in Organization" *Handbook of Industrial and Organization Psychology* Alto, CA. Consulting Psycologists Press.
- L.L.Janis, 1972 "Victims of Groupthink" Boston, Houghton Mifflin.
- M. Geyelin and E. Felsenthal, 1994 "Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure", *Wall Street Journal*, 31 Januari.
- R.L.Hoffman, 1961 "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- R.L.Pinkley, 1990 "Dimension of Conflict, Framr : 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.
- T.H.Cox and S.Blake, 1992 "Managing Cultural Diversity" *Academy of Management Journal*.