



Dampak Konflik Terhadap Performa Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur

Kathleen Arlen Manueke, Budi Harwanto

Universitas Klabat, Minahasa Utara

Received: 07 Juli 2024

Revised: 13 Juli 2024

Accepted: 21 Juli 2024

Abstract

Konflik adalah bagian dari manusia di semua aspek kehidupan yang normal dan tak terhindarkan dalam hubungan antar manusia. Dalam hubungan interdependen, salah satu konsekuensi yang potensial adalah konflik. Dalam konteks organisasi, konflik umumnya dianggap sebagai perselisihan dan ketidaksesuaian terhadap sebuah ide atau ketertarikan. Sejumlah pakar mendefinisikan konflik secara berbeda. Tidak semua konflik berakibat buruk dan tidak semua konflik juga berakibat baik. Konflik dapat mendorong perkembangan positif dalam organisasi dan dapat memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi. Konflik yang menghancurkan dapat mengganggu proses kelompok dan menciptakan begitu banyak permusuhan interpersonal yang anggota kelompok dapat menjadi tidak mau atau tidak dapat bekerja dengan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, konflik yang konstruktif dapat meningkatkan performa organisasi. Namun demikian, pengelolaan konflik memegang peran yang penting dalam hal ini. Jika saja konflik dapat dikelola dengan baik dengan tindakan nyata yang tepat, organisasi melalui kinerja karyawan akan meningkat performanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Keywords: Konflik organisasi, performa organisasi, manajemen konflik

(*) Corresponding Author: kmanueke@unklab.ac.id, bharwanto@unklab.ac.id

How to Cite: Manueke, K., & Harwanto, B. (2024). Dampak Konflik Terhadap Performa Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(13), 822-830. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13120572>

PENDAHULUAN

Konflik merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindarkan dalam kehidupan manusia. Faktanya, tidak ada satu manusia pun di dunia ini yang tidak mengalami konflik. Konflik ini dapat terjadi dimana saja. Secara umum, kata konflik sendiri berasal dari bahasa Latin, yaitu *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi, perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Konflik dapat juga dikatakan sebagai suatu kondisi yang terjadi ketika dua pihak atau lebih menganggap ada perbedaan posisi yang tidak selaras, tidak cukup sumber dan tindakan salah satu pihak menghalangi, atau mencampuri atau dalam beberapa hal membuat tujuan pihak lain kurang berhasil.

Organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relative terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama (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:

1. Supaya tercipta sinkronisasi dalam upaya pencapaian sasaran/tujuan bersama maupun individu, individu dalam organisasi harus dapat berinteraksi secara harmonis,
2. Jika mereka tidak dapat berinteraksi dengan baik maka 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 dampak konflik terhadap performa organisasi, maka perlu dilakukan pembahasan yang lebih mendalam tentang apa itu konflik dan apa dampaknya terhadap organisasi, seperti yang akan terurai berikut ini.

METODE

Studi ini menggunakan metode penelitian kualitatif, khususnya tinjauan literatur atau penelitian kepustakaan. Studi literatur dalam penelitian ini melibatkan pengumpulan data dari sumber-sumber yang relevan seperti artikel dan buku terbaru. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena sebagaimana yang terjadi pada kenyataannya. Metode ini juga memungkinkan eksplorasi dan pemahaman terhadap makna di balik fenomena sosial dan kemanusiaan (Nugroho, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konflik Organisasi

Konflik adalah bagian dari manusia di semua aspek kehidupan. Konflik adalah aspek yang normal dan tak terhindarkan dalam hubungan antar manusia. Dalam hubungan interdependen, salah satu konsekuensi yang potensial adalah konflik. Itu bisa terjadi ketika kedua pihak bekerja menuju tujuan yang sama dan umumnya menginginkan hasil yang sama, atau ketika kedua belah pihak menginginkan penyelesaian yang sangat berbeda. Konflik telah menjadi topik penelitian selama bertahun-tahun. Secara umum, mendefinisikan konflik dalam situasi tertentu dapat menjadi pekerjaan yang sulit. Karena konflik itu kompleks, definisinya cenderung berfokus pada kombinasi banyak faktor. Jadi, para ahli mendefinisikan konsep konflik dalam pemikiran yang berbeda. Berikut adalah interpretasi beberapa cendekia tentang konflik.

1.1. Definisi Konflik Organisasi

Dalam konteks organisasi, konflik umumnya dianggap sebagai perselisihan dan ketidaksesuaian terhadap sebuah ide atau ketertarikan. Sejumlah pakar mendefinisikan konflik secara berbeda. Hocker dan Wilmot sebagaimana dikutip dalam Northouse (2012) mendefinisikan, "konflik adalah pergumulan yang dirasakan antara dua atau lebih individu yang saling bergantung atas perbedaan yang dirasakan yang tidak sesuai dalam keyakinan, nilai, dan tujuan, atau atas perbedaan dalam keinginan untuk harga diri, kontrol, dan keterhubungan" (hal. 174). Menurut definisi ini, ada empat elemen terjadinya konflik. Pertama, konflik adalah sebuah pergumulan. Kedua, konflik membutuhkan elemen interdependensi

di antara berbagai pihak. Ketiga, konflik selalu mengandung unsur emosi. Selanjutnya, konflik adalah proses emosional yang melibatkan gairah perasaan di kedua belah pihak yang sedang terlibat dalam konflik (Fisher, Ury, & Patton, 1991). Akhirnya, konflik melibatkan perbedaan antara individu yang dianggap tidak sesuai.

Para ahli lain berpendapat bahwa konflik adalah suatu proses. Proses konflik melibatkan satu pihak yang merasakan bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain (Wall & Callister, 1995; Rahim, 2002). Karena konflik adalah sebuah proses maka konflik dilihat sebagai sebuah perspektif episode, di mana diskusi berfokus pada awal dan akhir perselisihan yang spesifik. Proses konflik dimulai dengan sumber-sumber konflik. Dalam manajemen organisasi ada berbagai sumber konflik, seperti tujuan yang tidak selaras, nilai yang berbeda, kurangnya komunikasi, dan kondisi lainnya. Situasi ini menyebabkan satu atau kedua pihak merasakan konflik itu ada (McShane & Von Glinow, 2008).

1.2. Tingkatan Konflik Organisasi

Perkembangan konflik organisasi diklasifikasikan dalam empat tingkatan; intrapersonal, interpersonal, intragroup, dan antarkelompok (Nelson & Quick, 2005; Rahim, 2010). Tingkat konflik ini mencoba untuk menjelaskan hubungan timbal balik dan proses konflik yang dinamis antara individu dan kelompok.

1.2.1. Konflik Intrapersonal

Tingkat intrapersonal, konflik terjadi dalam diri individu. Deutch (2006) berpendapat bahwa tindakan yang tidak selaras dapat dimulai pada satu orang. Menurut dia, konflik intrapersonal terjadi ketika faktor-faktor eksternal menciptakan reaksi yang tidak sesuai dalam diri individu, atau ketika seseorang memiliki emosi atau tujuan yang bertentangan. Sumber konflik dapat mencakup ide, pemikiran, emosi, nilai, atau dorongan yang bertentangan satu sama lain. Misalnya, mengubah tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi dapat mempengaruhi stres dalam kehidupan pribadinya. Tanggung jawab yang diberikan saat ini mungkin tidak sesuai dengan keinginannya. Stres memaksa individu untuk memilih dari antara banyak pilihan dalam kehidupan bagaimana mereka akan hidup. Pilihan-pilihan ini tidak antara kehidupan yang stres atau tanpa stres.

Efek dari bagaimana individu yang stres berinteraksi dengan individu atau kelompok lain menyebabkan konflik. McSwain dan Treadwell (1997) berpendapat ketika stres menjadi disfungsi bagi seseorang, itu memiliki efek untuk orang lain. Dalam situasi ini, efek terbesarnya adalah yang paling dekat dengan orang tersebut. "Orang yang mengalami stres di dalam adalah akar konflik dengan orang lain. Stres menyebabkan konflik dengan orang-orang yang paling dicintai dan paling dalam" (McSwain & Treadwell, 1997, p.43).

1.2.2. Konflik Interpersonal

Konflik antarpribadi ada di antara individu-individu. Walton (1987) mengklasifikasikan penyebab konflik interpersonal dalam dua kategori. Yang pertama, perselisihan substantif seperti perbedaan atas tujuan, kebijakan, dan praktik. Yang kedua, perbedaan yang lebih pribadi dan emosional yang muncul antara manusia. Penekanan dari pemahaman ini adalah perbedaan pendapat dan ketidaksiharasan. Konflik interpersonal yang parah dapat terjadi di mana perbedaan pendapat dan ketidaksiharasan antar pribadi muncul.

1.2.3. Konflik Intragroup

Tingkat konflik ini berada dalam kelompok kecil atau tim dan kelompok kerja. Konflik intrapersonal dan interpersonal yang belum terselesaikan dengan mudah dapat menyebabkan konflik intragroup. Pada tingkat intragroup, Lewicki, Saunders, & Minton (1999) menggambarkan konflik sebagai kemampuan kelompok untuk menyelesaikan sengketa dan terus mencapai tujuannya secara efektif.

Weingart & Jehn (2009) mengembangkan jenis konflik intragroup berdasarkan tugas dan hubungan anggota grup. Isi konflik mengacu pada ketidaksepakatan di antara anggota grup tentang aktivitas terkait kinerja tugas. Sumber konflik tugas adalah isi tugas dan ketidaksepakatan proses tugas. Di sisi lain, konflik hubungan mengacu pada perselisihan dan ketidakcocokan berdasarkan masalah pribadi yang tidak terkait dengan aktivitas tugas. Konflik hubungan didasarkan pada hubungan pribadi di antara anggota kelompok. "Konflik hubungan sering dikemukakan pada acara sosial, gosip, preferensi pakaian, pandangan politik dan hobi" (hal. 329).

1.2.4. Konflik Intergroup

Tahap terakhir konflik adalah antarkelompok. Konflik antar kelompok diantara kelompok-kelompok dalam organisasi. Ini mengacu pada ketidaksepakatan secara kolektif antara dua atau lebih unit atau kelompok dalam organisasi (Rahim, 2010). Pada tingkat ini, konflik menjadi rumit karena lebih banyak orang yang terlibat. Dalam studi Isenhart & Spangle (2000) mengemukakan bahwa ada lebih banyak konflik antara kelompok individu dalam organisasi. Konflik terjadi ketika "masing-masing kelompok cenderung melihat dirinya benar dan mempertahankan wilayahnya dengan penuh semangat" (Palmer, 1990, hal.16).

2. Performa Organisasi

Setiap organisasi menitikberatkan akan kinerja organisasinya. Dodd (2003) menyatakan bahwa bisnis saat ini beroperasi dalam lingkungan yang bergejolak di mana organisasi mencari langkah-langkah yang akan memungkinkan mereka untuk meningkatkan kinerja dan daya saing mereka. Dengan demikian, sangat penting bagi organisasi untuk mencari dan menemukan apa yang mendorong dan menghambat kinerja organisasi yang baik.

Kinerja organisasional tidak dapat dicapai hanya dengan mengimplementasikan strategi yang benar dan dengan teknologi yang tepat tetapi juga dengan meningkatkan iklim organisasi. Lingkungan organisasi yang kondusif merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Mempertahankan iklim organisasi yang kondusif adalah salah satu kewajiban utama dari manajemen tertinggi. Salah satu sumber lingkungan negatif adalah konflik. Mengelola konflik untuk hasil yang lebih baik itu penting.

Pimpinan, kemudian, perlu mengidentifikasi aspek positif dan negatif dari konflik. Konflik disfungsional (negatif) membatasi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya sementara konflik fungsional (positif) mendukung tujuan organisasi (Griffin, 1997). Konflik disfungsional menyebabkan kinerja yang buruk, sedangkan konflik fungsional dapat meningkatkan kinerja. Orang dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan persaingan jika mereka berpikir cara mereka lebih baik daripada orang lain.

Selain itu, selama konflik ditangani dengan cara yang benar dan konstruktif, itu berfungsi untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja. Di sisi lain, ketika hubungan kerja sedang terganggu dan konflik telah mencapai tingkat destruktif, itu mungkin menjadi disfungsional menciptakan kinerja yang buruk dan perlu ditangani.

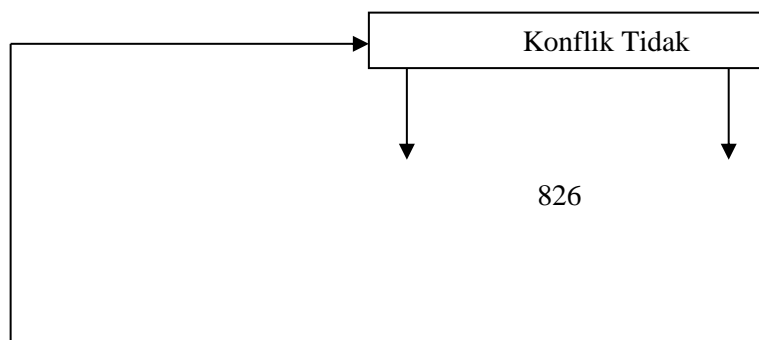
3. Dampak Konflik terhadap Performa dalam Organisasi

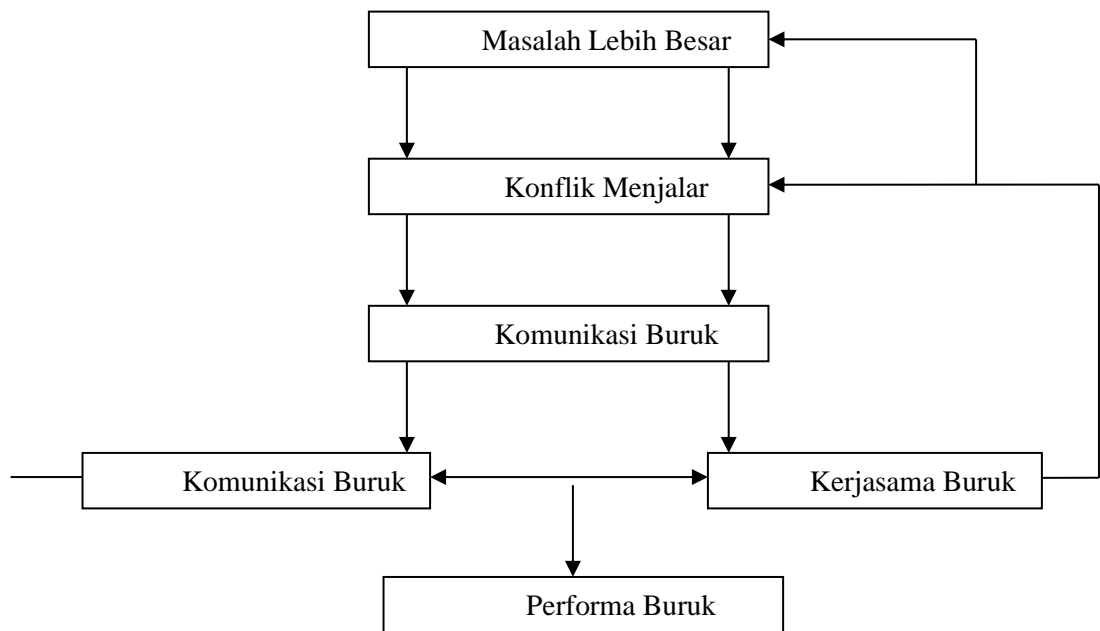
Tidak semua konflik berakibat buruk dan tidak semua konflik juga berakibat baik. Konflik dapat mendorong perkembangan positif dalam organisasi dan dapat memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi. Kebanyakan orang memandang konflik sebagai kekuatan negatif untuk keberhasilan organisasi atau dalam mencapai tujuan bersama. Konflik dapat menimbulkan dampak negatif pada suatu kelompok tetapi juga dapat menyebabkan efek positif.

Penelitian telah menunjukkan dukungan besar untuk hubungan antara konflik dan performa organisasi. Bodtker dan Jameson yang dikutip dalam Nair (2008) berpendapat bahwa berada dalam konflik adalah bermuatan emosional, dan sebagai hasilnya, karyawan tersebut tidak dapat berkomitmen dan bekerja secara optimal pada sebuah organisasi. Studi dalam konflik intragroup menunjukkan bahwa dua jenis utama konflik berdampak pada keefektifan tim kerja. Di satu sisi, konflik hubungan mengurangi saling pengertian dan niat baik, sehingga menghambat penyelesaian tugas kelompok. Ini juga mengalihkan perhatian anggota kelompok dari tugas-tugas teknis dan pengambilan keputusan. Demikian juga, konflik hubungan menyebabkan anggota menjadi sensitif, singkat marah, tidak percaya, dan kesal. Ini dapat memiliki konsekuensi negatif pada proses dan hasil kelompok. Selain itu, studi empiris tentang konflik dan kinerja kelompok memiliki dampak negatif yang kuat pada hasil kelompok (Ayoko, 2007).

Tidak semua konflik adalah buruk dan tidak semua konflik itu baik. Namun, orang cenderung memandang konflik sebagai kekuatan negatif yang beroperasi terhadap keberhasilan penyelesaian kelompok atau tujuan bersama. Konflik dapat menimbulkan dampak negatif bagi kelompok tetapi juga dapat menyebabkan efek positif tergantung pada sifat konflik. Efek positif dari konflik adalah meningkatkan kualitas keputusan, mendorong keterlibatan dalam diskusi dan membangun kelompok kohesi.

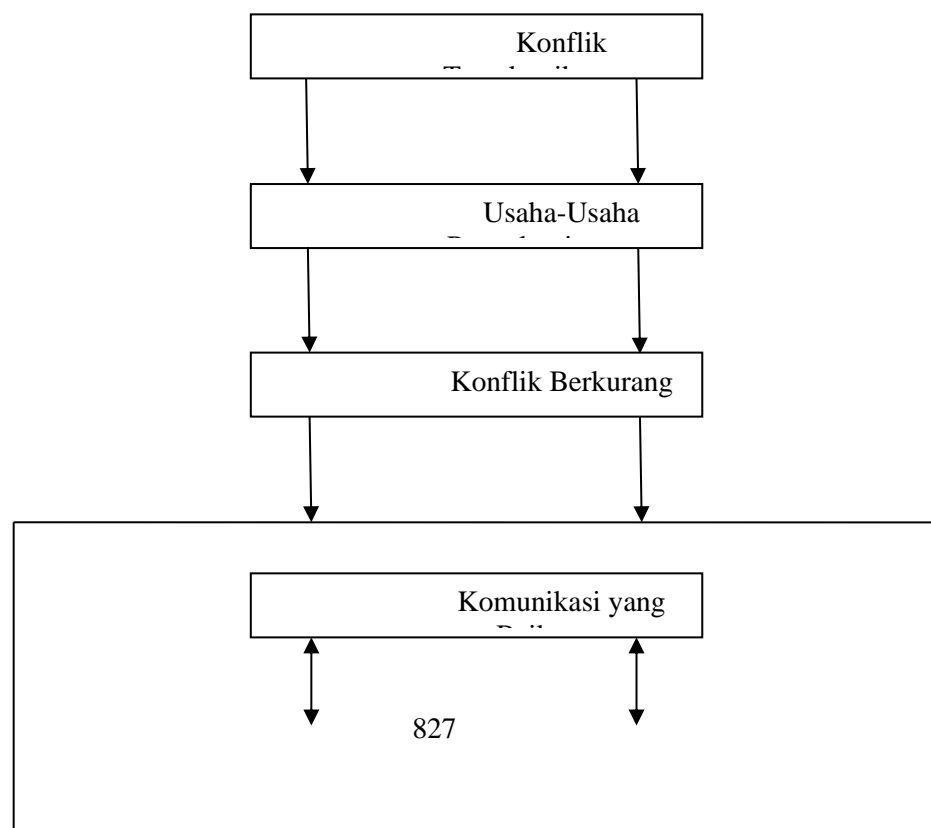
Selain itu, konflik juga akan merusak dalam kelompok-kelompok terutama ketika mengkonsumsi energi anggota individu daripada berkonsentrasi pada kegiatan produktif lainnya dari organisasi. Namun, konflik dapat mengganggu proses kelompok dan menciptakan begitu banyak permusuhan interpersonal yang anggota kelompok dapat menjadi tidak mau atau tidak dapat bekerja dengan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Konflik yang tidak terselesaikan cenderung tumbuh menjadi konflik yang lebih besar, semakin banyak konflik itu tumbuh, semakin besar peluang untuk mengumpulkan lebih banyak masalah (Knippen and Green, 1999). Demikian pula, beberapa masalah ini, yang mungkin timbul karena konflik, kurangnya kerjasama, komunikasi yang buruk, konflik yang terbuang dan menjalar ke hal-hal lain seperti yang ditunjukkan dalam bagan berikut.

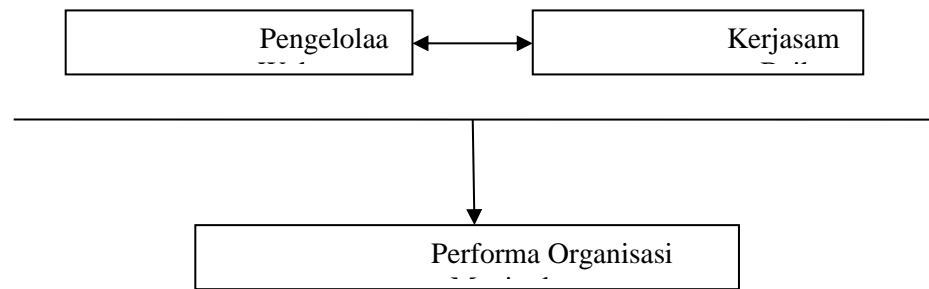




Bagan 1: Knippen and Green (1999)

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa orang bereaksi terhadap konflik melalui konflik atau kerja sama. Ketidaksetujuan intelektual terjadi ketika orang-orang menghadapi kegiatan mereka yang tidak selaras. Orang-orang dalam kelompok atau organisasi yang mencoba menyelesaikan konflik mereka disebut sebagai respons konstruktif terhadap konflik. Konstruktif konflik juga melibatkan kemampuan untuk menggeser perspektif dan melihat masalah dari sudut pandang orang lain. Namun, ketika anggota grup memilih untuk bersaing,





Bagan 2: Knippen and Green (1999)

mereka menghindari konflik dan mereka mencoba memenangkan pertarungan. Karena itu, ketika kompetisi terjadi dalam kelompok atau organisasi, potensi konflik lain terjadi.

Menurut Tjosvold dan Wong yang dikutip dalam Ayoko (2007), anggota kelompok yang terlibat dalam interaksi kerja sama telah mengalami kemajuan dalam memecahkan masalah. Selain itu, mereka bekerja lebih efisien, membentuk hubungan yang lebih kuat dan lebih percaya diri. Anggota kelompok yang terlibat dalam persaingan tidak saling percaya, mendominasi dan tidak efisien. Mereka menghindari diskusi terbuka dan konstruktif mengenai ide dan perbedaan, memiliki perasaan negatif, dan keraguan tentang kerjasama di masa depan.

Pimpinan organisasi hendaknya dapat mengelola konflik dengan tepat dalam organisasi itu demi kepentingan peningkatan performa organisasi. Pengelolaan konflik memegang peran yang penting dalam masalah ini. Jika saja konflik dapat dikelola dengan baik dengan tindakan nyata yang tepat, organisasi melalui kinerja karyawan akan meningkat performanya dalam mencapai tujuan organisasi. Konflik meningkatkan hasil keputusan-keputusan yang dibuat, secara khusus yang berkaitan dengan pekerjaan atau sumber konflik dan produktifitas kelompok dengan meningkatkan kualitas melalui kritikan yang konstruktif dan adaptasi masing-masing individu dalam penyelesaian konflik (Amason, 1996; Schwenk and Cosier, 2008).

Penelitian juga telah menemukan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan konflik membawa keuntungan dalam organisasi apabila mengijinkan pertukaran gagasan-gagasan dan membantu performa organisasi yang lebih baik diantara anggota-anggota dalam kelompok (Jehn, 2005). Manfaat lain termasuk peningkatan pembelajaran kelompok dan akurasi dalam penilaian situasi (Fiol, 2004), mempromosikan pengembangan ide-ide dan pendekatan baru (Baron, 1991) dan mencapai keputusan berkualitas tinggi karena individu menghadapi masalah (Schwenk dan Valacich, 2001). Konflik dipandang sebagai kekuatan produktif yang dapat merangsang anggota organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dan berkontribusi pada inovasi dan produktivitas organisasi. Hasil dari menyelesaikan konflik dalam organisasi ditampilkan dalam bagan 2

KESIMPULAN

Studi ini menemukan bahwa ada dampak negatif dan positif konflik terhadap performa organisasi. Sifat konflik dan pengelolaan konflik berkontribusi terhadap performa karyawan dalam organisasi. Pengelolaan konflik yang tidak tepat dalam organisasi membawa hasil negatif. Konflik yang tidak terkelola atau tidak terselesaikan menghasilkan kinerja karyawan yang rendah. Di sisi lain, konflik yang dikelola dengan baik dan diselesaikan memiliki hasil positif terhadap kinerja penginjilan organisasi. Konflik yang diselesaikan dengan baik menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Journal of Academic Management*, 39, 123-148.
- Ayoko, O. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105 – 124.
- Baron, R. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Journal Employee Responsibilities Rights*, 4, 25-36.
- Deutch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (eds), *The handbook of conflict resolution; Theory and practice* (pp. 23-42). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fiol, C. (2004). Consensus, diversity and learning in organizationization. *Journal of Organizational Science*, 15, 403-420.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Houghton Mifflin.
- Isenhardt, M. W., & Spangle, M. (2000). *Collaborative approaches to resolving conflict*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Knippen, J., & Green, T. (1999). Handling conflicts. *Journal of Workplace Learning*, 11, 27-32.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). *Negotiation (3rd edition)*. Singapore: McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior (4th edition)*. New York: McGraw-Hill.
- McSwain, L. L., & Treadwell, W. C. (1997). *Conflict ministry in the church*. Silver Spring, MD: The Ministerial Association General Conference of Seventh-day Adventists.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359 –381.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundation, realities, and challenges*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: Concept and practice (2nd edition)*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Nugroho, A. (2023). Sistem pembinaan psikologi pada strategi bermasalah. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(4), 384-392. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i4.2345>

- Palamer, D. C. (1990). *Managing conflict creatively*. Pasadena, CA: William Carey Library.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations (4th edition)*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Schwenk, C., & Valacich, S. A. (2001). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Process*, 59, 210-222.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-518.
- Walton, R. E. (1987). *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third-party role (2nd edition)*. Canada: Addison-Wesley.
- Weingart, L. R., & Jehn, K. A. (2009). Manage intra-team conflict through collaboration. In E. A. Locke, *Handbook of principle of organizational behaviors (2 nd ed)* (pp. 327-346). United Kingdom: Willey & Sons.