

Perkembangan Pemikiran Konflik: Sebuah Tinjauan Mengenai Sejarah dan Sifat Konflik

Arum Darmawati¹ dan Mugi Harsono²

¹Fakultas Ekonomi Universitas Negeri
Yogyakarta
arum_darmawati@uny.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Sebelas Maret Surakarta
mugiharsono@yahoo.com

Abstrak

Konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan organisasi. Artikel ini membahas transisi pemikiran mengenai konflik yang berkembang dari pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia sampai dengan pandangan interaksionis. Sejarah konsep konflik berasal dari kontribusi beberapa disiplin ilmu, terutama filsafat dan sosiologi. Bagian selanjutnya dari artikel ini membahas sifat konflik yang berupa konsep definisi, proses, sumber dan jenis konflik.

Pendahuluan

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan sehari-hari ketika berinteraksi dengan orang lain. Konflik mencakup segala sesuatu mulai dari ketidaksepakatan sederhana hingga kekerasan langsung (Cowan, 2003) Sebagai seorang individu, kita berada dalam lingkungan sosial yang di dalamnya terdiri dari banyak individu, kelompok maupun organisasi yang saling berhubungan, yang menghasilkan tiga tingkatan berperilaku, yaitu: individu, kelompok, dan sistem organisasi; dimana masing-masing akan mempunyai berperilaku yang berbeda-beda. Perbedaan perilaku inilah yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi.

Konflik sering dikonotasikan sebagai sesuatu yang buruk, padahal sebenarnya konflik belum tentu sesuatu yang buruk bagi organisasi. Pemikiran mengenai konsep konflik dari berbagai periode waktu mengalami pergeseran. Artikel ini akan mengulas berbagai pemikiran konflik dari waktu ke waktu dengan melihat sejarah berbagai pandangan konflik dari disiplin ilmu yang berbeda dan dari periode waktu yang berbeda serta bagaimana pandangan tersebut akan berdampak pada organisasi.

Sejarah: Kontribusi Disiplin Ilmu Mengenai Konflik

Sebagian besar kontribusi teori konflik sosial berasal dari filsafat dan sosiologi, sedangkan beberapa kontribusi datang dari disiplin ilmu lain, seperti sains (Rahim, 2001). Kontribusi dari ilmu tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

Filsafat

Dari filsafat, terdapat berbagai pandangan dari filsuf mulai Plato, Aristoteles, Thomas Hobbes, John Locke, G.W.F Hegel, Karl Marx sampai John Dewey. Filsuf klasik, Plato (427-347 sebelum masehi)

maupun Aristoteles (384-322 sebelum masehi) menyatakan bahwa “perselisihan adalah tanda ketidaksempurnaan dan ketidakbahagiaan. Konflik adalah ancaman bagi keberhasilan negara dan harus dijaga seminimal mungkin, dan dihilangkan sama sekali jika memungkinkan” (Sipka dalam Yang, Zhang and Ryan, 2016). Kesimpulannya adalah bahwa kedua filsuf klasik menetapkan konflik sosial dengan status patologis sosial.

Pada abad ke tujuh belas, Thomas Hobbes (1588-1679) dan John Locke (1632-1704) menyatakan bahayanya sebuah konflik sosial (Rahim,2001). Dalam pandangan mereka, konflik sosial dipandang tidak memiliki efek pertumbuhan dan perlu dikendalikan oleh pemerintah. Lebih lanjut, konflik sosial menurut pandangan mereka, walaupun tidak memaksa penghilangan konflik, tetapi pandangan mereka terhadap konflik sosial sudah cukup jelas.

Berkembang pada abad ke sembilan belas, di mana mulai berkembang munculnya konsep konflik fungsional walaupun belum secara jelas atau eksplisit digambarkan. Terdapat filsuf G.W.F. Hegel dan Karl Marx pada abad ini yang masing-masing memiliki pendapat yang agak berbeda.

Pada abad ke dua puluh, Dewey dalam Rahim (2001) menyatakan bahwa “Konflik adalah pengganggu untuk berpikir. Itu menggerakkan manusia untuk mengamati dan mengingat. Ketika hubungan antara manusia dan lingkungan terganggu oleh hambatan atau konflik, individu harus menggunakan kecerdasan mereka untuk beradaptasi kembali melalui perubahan cara perilaku dan kepercayaan mereka yang biasa. Dengan kata lain, seorang individu harus memeriksa situasi konflik untuk menemukan berbagai tindakan yang mungkin dan memilih tindakan yang paling efektif. Konsep teori Dewey dipengaruhi oleh Teori Darwin dan Teori Hegel.

Sosiologi

Dari kontribusi ilmu sosiologi, pandangan mengenai konflik beragam dari beberapa sosiolog seperti Greog Simmel, Elton Mayo, Talcott Parsons, dan Lewis Coser. Diantara sosiolog tersebut, Greog Simmel dianggap paling memberikan kontribusi yang signifikan bagi studi terkait konflik. Hipotesanya yang umum adalah bahwa sejumlah konflik sama pentingnya dengan berfungsinya kelompok, sebagaimana stabilitas dan ketertiban. Simmel percaya bahwa dalam kelompok-kelompok kecil seperti pasangan suami-istri, sejumlah perselisihan, perbedaan batin dan kontroversi luar, secara organik terikat dengan unsur-unsur yang pada akhirnya menyatukan kelompok; tidak dapat dipisahkan dari kesatuan struktur sosiologis (Simmel, 1955). Elton Mayo dan Talcott Parsons memiliki pendapat yang berbeda dengan Simmel mengenai konflik. Mayo menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang buruk dan perlu diminimalkan atau jika memungkinkan dihilangkan dari organisasi karena mengancam keefektifan organisasi (Child,1995). Parsons dalam Rahim (2001) memandang konflik sebagai hal yang tidak normal dan disfungsional. Satu lagi sosiolog, Lewis Coser

menyampaikan pendapatnya mengenai konflik. Pendapat Coser mendukung teori Simmel dan berfokus pada potensi produktif dari konflik.

Dua pendapat yang saling bertolak belakang tersebut memberi gambaran bahwa ada dua sudut pandang yang berbeda mengenai konflik. Konflik kemudian dipandang memiliki dua sisi, konflik yang sifatnya fungsional dan sifatnya disfungsional. Jika suatu sistem sosial ingin mendapatkan keuntungan dari konflik, maka perlu mengurangi efek negatif dan meningkatkan efek positif (Rahim, 2001). Hal ini yang kemudian mengarah pada konsep pentingnya memahami konflik dalam organisasi

Perkembangan Pemikiran Mengenai Konflik Organisasional

Konflik merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari dari kehidupan organisasi (Krietner dan Kinicki, 2009). Lebih lanjut Krietner menyatakan bahwa ada beberapa hal yang membuat konflik itu tidak bisa dihindari, yaitu perubahan yang terus berlangsung, keragaman karyawan, banyak tim, komunikasi secara langsung yang semakin berkurang serta ekonomi global yang meningkatkan permasalahan lintas budaya. Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa konflik merupakan hasil yang tak terhindarkan dari minat yang tidak dapat disamakan. Wall dan Callister (1995) menyatakan bahwa konflik adalah suatu proses di mana satu pihak menganggap bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Masih banyak lagi definisi mengenai konflik dari berbagai konflik. Hal ini dikarenakan konflik dianggap sebagai topik yang penting bagi manajer dan peneliti untuk memahami sifat dari perilaku organisasional dan proses organisasional (Baron, 1990). Bagian ini akan menjelaskan transisi atau pemikiran mengenai konflik organisasional dari waktu ke waktu.

Pandangan Klasik tentang Konflik Organisasional

Pemikiran awal mengenai konflik disebut sebagai pandangan tradisional atau pandangan klasik. Beberapa ahli teori ini adalah Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber, dan Mary Parker Follet. Secara umum, pandangan para ahli ini mengatakan bahwa konflik merugikan efisiensi organisasi dan karenanya harus diminimalkan dalam organisasi, kecuali pendapat dari Mary Parker Follet (Rahim, 2001).

Taylor dalam Rahim (2001) menyatakan bahwa berfungsinya suatu organisasi akan meningkat jika prinsip-prinsip manajemen ilmiah diterapkan. Taylor secara khusus menegaskan bahwa konflik antara tenaga kerja dan manajemen akan hilang jika prinsip-prinsip ini diterapkan. Manajemen ilmiah juga tidak membuat ketentuan untuk manajemen konflik yang efektif antara individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Ahli teori klasik lain, Hery Fayol menganjurkan bahwa fungsi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan kontrol, berlaku untuk semua jenis usaha manusia yang terorganisir. Meskipun pendekatan Fayol terhadap

manajemen lebih luas dan lebih sistematis daripada pendekatan Taylor, keduanya, serta klasik lainnya seperti Gulick dan Urwick (1937) dan Mooney dan Reiley (1939) dalam Rahim (2001), melihat organisasi dari perspektif sistem tertutup. Mereka secara implisit berasumsi bahwa konflik merugikan efektivitas organisasi. Mereka menetapkan struktur organisasi mekanistik dengan garis wewenang yang jelas, struktur hierarkis, pembagian kerja, dan sebagainya, yang akan mendorong kerukunan dan kerja sama dan menekan atau menghilangkan

Max Weber (1947), menyampaikan konsep mengenai birokrasi. Weber menyampaikan bahwa birokrasi merupakan bentuk organisasi yang paling efisien. Weber tidak meninggalkan ruang untuk konflik atau penyimpangan dalam model birokrasinya. Meskipun dia menyadari beberapa disfungsi birokrasi, dia menyatakan bahwa struktur birokrasi sesuai untuk efektivitas organisasi Rahim, 2001).

Pendapat berbeda disampaikan oleh ahli teori klasik Mary Parker Follet. Follet (1940) mencatat nilai konflik konstruktif dalam suatu organisasi dan menganjurkan perlunya metode integratif (pemecahan masalah) untuk mengelola konflik organisasi. Lebih lanjut, Follet menyampaikan bahwa metode lain dalam menangani konflik, seperti penindasan, penghindaran, dominasi, dan kompromi, tidak efektif dalam menangani konflik.

Pandangan Neo Klasik dari Konflik Organisasional

Pandangan berikutnya merupakan pandangan neo klasik atau disebut pandangan/aliran hubungan manusiawi. Pandangan ini mulai menyadari bahwa interaksi dalam suatu organisasi dapat menimbulkan pertentangan atau perbedaan pendapat, sehingga pandangan ini mengatakan bahwa konflik merupakan kewajaran dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok. Beberapa ahli teori hubungan manusiawi adalah Lewin, Likert, dan Whyte.

Pandangan Modern Tentang Konflik Organisasional

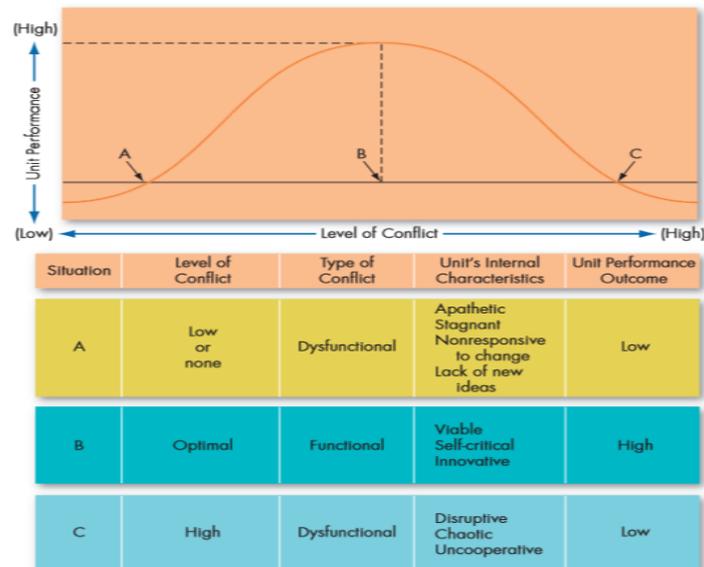
Pandangan modern mengenai konflik oleh Robbins dan Judge (2013) disebut sebagai pandangan interaksionis. Pandangan ini menurut Robbins ini memiliki hal yang berbeda dari dua pandangan sebelumnya, yaitu (1) bahwa konflik dibutuhkan oleh organisasi, (2) dorongan eksplisit dari oposisi; (3) mendefinisikan manajemen konflik untuk memasukkan stimulasi serta metode penyelesaian; dan (4) mempertimbangkan pengelolaan konflik sebagai tanggung jawab utama semua administrator.

Sifat Konflik

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan beberapa definisi konflik. Bagian ini akan membahas lebih lanjut mengenai sifat konflik selain definisi konflik, yaitu kontinum konflik, proses konflik, sumber konflik, dan jenis konflik.

Kontinum Konflik

Berdasarkan pembahasan di bagian sebelumnya, terlihat bahwa ada transisi pemikiran konflik yang di awal dianggap sebagai hal yang menghambat dan harus dihindari atau bahkan dieliminir, berkembang ke pandangan hubungan manusiawi bahwa konflik itu sesuatu yang wajar dan pasti muncul sehingga organisasi harus “hidup” bersamanya, sampai pada pandangan interaksionis yang menyatakan bahwa konflik justru sesuatu yang dibutuhkan oleh organisasi dan oleh karenanya perlu dimunculkan. Pendapat ini kemudian memunculkan suatu kerangka pemikiran bahwa ada hubungan antara intensitas konflik dengan hasil (*outcome*) organisasi, yang digambarkan pada Gambar 1.



Sumber: Robbins dan Judge, 2013

Gambar 1
Hubungan Konflik dengan Kinerja

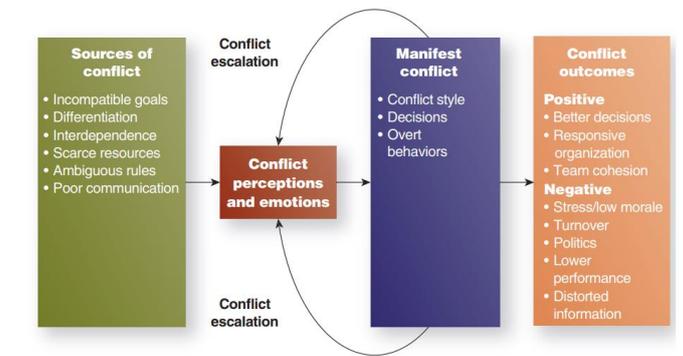
Gambar 1 menampilkan level konflik dan hubungan konflik dengan kinerja. Tidak ada konflik sama sekali diasumsikan sebagai Kondisi A, terlalu banyak konflik diasumsikan sebagai kondisi C, dan kondisi B dianggap sebagai titik optimum. Penjelasan dari karakteristik kondisi A, B, dan C adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik perilaku pada kondisi A ini adalah apatis, stagnasi, tidak responsif terhadap perubahan, dan kurangnya ide-ide baru. Kondisi ini justru dapat memunculkan konflik antar pribadi, karena tidak adanya kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga konfliknya bersifat disfungsi. Tingkat prestasi yang dihasilkan rendah.
2. Kondisi B diasumsikan sebagai titik optimal. Karakteristik perilaku anggota dalam kelompok adalah inovatif, bersemangat, terdorong untuk terus melakukan perubahan dan mencari cara pemecahan masalah. Konflik bersifat fungsional, karena kompetisi didorong oleh organisasi untuk menghasilkan yang terbaik. Tingkat prestasi yang dihasilkan tinggi.

3. Kondisi C diasumsikan dalam kondisi konflik tinggi. Karakteristik perilaku yang ada di kondisi ini adalah banyaknya kekacauan, tidak ada kerjasama dan koordinasi antar anggota. Konflik bersifat disfungsional karena terlalu banyak konflik yang ada, sehingga besar kemungkinan menimbulkan pertentangan bersifat personal.

Proses Konflik

Model yang dikembangkan oleh McShane dan Von Glinow (2010) yang ditunjukkan di gambar 2 dimulai dengan sumber konflik. Pada titik tertentu, sumber-sumber konflik membuat salah satu atau kedua pihak memandang bahwa konflik itu ada. Satu (atau masing-masing) pihak menyadari bahwa pernyataan dan tindakan pihak lain tidak sesuai dengan tujuannya sendiri. Persepsi seperti itu biasanya berinteraksi dengan emosi yang dialami tentang konflik. Persepsi dan emosi konflik memanifestasikan dirinya dalam keputusan dan perilaku satu pihak terhadap yang lain. Episode konflik ini dapat berkisar dari perilaku nonverbal yang halus hingga agresi perang. Terutama ketika orang mengalami tingkat emosi konflik yang tinggi, mereka mengalami kesulitan menemukan kata-kata dan ekspresi yang berkomunikasi secara efektif tanpa semakin mengganggu hubungan. Konflik juga dimanifestasikan oleh gaya yang digunakan masing-masing pihak untuk menyelesaikan konflik. Beberapa orang cenderung menghindari konflik, sedangkan yang lain mencoba untuk mengalahkan mereka yang memiliki pandangan berlawanan. Pada gambar terdapat panah yang berputar kembali dari konflik nyata ke persepsi dan emosi konflik. Panah ini menggambarkan bahwa proses konflik benar-benar serangkaian episode yang berpotensi berubah menjadi eskalasi konflik.



Sumber: McShane dan Von Glinow, 2010

Gambar 2. Model Proses Konflik

Sumber Konflik

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa proses konflik berawal dari sumber konflik. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui apa saja yang menjadi sumber konflik. Enam kondisi utama yang menjadi sumber atau menyebabkan konflik dalam pengaturan organisasi (McShane dan Von Glinow, 2010) adalah:

1. tujuan yang tidak sesuai, di mana tujuan satu orang atau departemen tampaknya mengganggu tujuan orang atau departemen lain; dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi (Walton dan Dutton, 1969; Schmidt dan Kochan, 1972)
2. diferensiasi, yang bisa berupa perbedaan diferensiasi antara orang-orang, departemen, dan entitas lain mengenai pelatihan, nilai-nilai, kepercayaan, dan pengalaman mereka. Diferensiasi dapat dibedakan dari ketidakcocokan tujuan karena dua orang atau departemen dapat menyepakati tujuan bersama tetapi memiliki perbedaan besar dalam cara mencapai tujuan itu.
3. saling ketergantungan, ada ketika anggota tim harus berbagi input umum untuk tugas masing-masing, perlu berinteraksi dalam proses melaksanakan pekerjaan mereka, atau menerima hasil (seperti penghargaan) yang sebagian ditentukan oleh kinerja orang lain (Wageman dan Baker, 1997; Vegt, Emans dan Vliert, 2001).
4. sumber daya yang langka, kelangkaan sumber daya di dalam organisasi merupakan sumber konflik, karena kelangkaan sumber daya dan kebutuhan akan sumber daya itu akan menyebabkan antar bagian untuk berusaha mendapatkan sumber daya tersebut.
5. aturan yang ambigu, Ini terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mengganggu tujuan pihak lain. Ambiguitas juga mendorong taktik politik, dan, dalam beberapa kasus, karyawan memasuki pertempuran bebas untuk semua untuk memenangkan keputusan yang menguntungkan mereka. Di lain pihak, ketika ada aturan yang jelas, karyawan tahu apa yang diharapkan dari satu sama lain dan telah setuju untuk mematuhi aturan itu.
6. masalah komunikasi, perbedaan antar individu sangat memungkinkan munculnya permasalahan terkait dengan komunikasi. Komunikasi bisa dikatakan sebagai sumber dari banyak konflik yang muncul di organisasi.

Tipe Konflik

Secara umum, ada tiga tipe dasar konflik (Kreitner dan Kinicki, 2009), yaitu: konflik kepribadian, konflik antar kelompok dan konflik lintas budaya.

1. Konflik kepribadian (*Personality Conflict*), merupakan oposisi antarpribadi yang didorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan pribadi.
2. Konflik Antar Kelompok, merupakan konflik antar kelompok kerja, tim dan departemen.
3. Konflik Lintas Budaya, merupakan konflik yang dapat timbul ketika organisasi banyak melakukan bisnis dengan orang dari berbagai budaya yang berbeda secara global. konflik ini dapat muncul ketika organisasi melakukan *cross boarder merger*, *joint venture*, dan aliansi lain.

Kesimpulan

Pembahasan mengenai konflik seolah menjadi hal yang tidak pernah habisnya. Sejarah dari ilmu filsafat menjelaskan adanya kontribusi dari berbagai ilmu bagi studi konflik, yang sebagian besar

kontribusinya berasal dari ilmu filsafat dan ilmu sosiologi. Studi mengenai konflik sosial telah menekankan pada perkembangan pemikiran konflik dari pandangan tradisional ke interaksionis, yang kemudian memunculkan konsep adanya konflik organisasional. Pemahaman mengenai sifat dari konflik diperlukan oleh organisasi. Sifat konflik mengenai definisi, proses, dan sumber konflik, dapat membantu organisasi memahami adanya berbagai jenis konflik yang dapat timbul dan bagaimana menyelesaikan konflik tersebut.

Referensi

- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Child, J. (1995). Follett: Constructive conflict. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett—Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cowan, David. (2003), *Taking Charge of Organizational Conflict: A Guide To Managing Anger And Confrontation*, Personhood Press, California
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49). New York: Harper & Row.
- Greenberg J. dan Baron Robert A. (2003), *Behavior in Organizations*, 8th Edition, Prentice Hall
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, (2009), *Organizational Behavior*, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin
- Mcshane, S.L. dan Von Glinow, M.A. (2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World*, 5th edition, McGraw-Hill/Irwin
- Rahim, M. Afzalur. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed. Quorum Books, United State
- Rahim, M. Afzalur. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, 2002
- Robbins, S. dan Judge, T. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson
- Schmidt, S.M. and Kochan, T.A., (1972) “Conflict: Toward Conceptual Clarity,” *Administrative Science Quarterly* 17, no. 3 (September 1972)
- Simmel, G. (1955). *Conflict* (K. H. Wolff, trans.) and *The web of group-affiliations* (R. Bendix, trans.). Glencoe, IL: Free Press.
- Vegt, G.S. van der, Emans B. J.M., dan Vliert E. van de. (2001) “Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of the Relations with Job and Team Satisfaction,” *Personnel Psychology* 54, no. 1 (2001), pp. 51–69
- Wageman and G. Baker. (1997) “Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance,” *Journal of Organizational Behavior* 18, no. 2 (1997), pp. 139–158;
- Wall, J. A., Jr., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515–558.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Persons, trans. from German). New York: Oxford University Press.
- Yang, J., Ryan, C. and Zhang, L. (2016), Social Conflict and Harmony: Tourism in China’s Multi-Ethnic Communities, *Tourism Social Science Series, Vol. 23*, Emerald Group Publishing
- Walton R.E. dan Dutton, J.M. (1969), “The Management of Conflict: A Model and Review,” *Administrative Science Quarterly* 14, pp. 73–84