

2. Aspek Positif dan Aspek Negatif Konflik

Konflik pasti timbul dalam setiap kerangka organisasi yang dalam hal ini ialah sekolah. Maksudnya konflik – konflik paling banyak timbul dalam organisasi – organisasi dan antar organisasi. Namun kini konflik telah berevolusi tidak selalu menimbulkan dampak negatif. Tidak jarang terlihat gejala bahwa pemecahan suatu konflik menyebabkan timbulnya pemecahan problem secara konstruktif.

Bahkan adakalanya pihak manajemen perlu menciptakan konflik antara para karyawan atau yang dalam hal ini konflik antar guru dalam rangka menimbulkan persaingan antara mereka yang merangsang mereka untuk meraih prestasi lebih baik dibandingkan dengan masa lampau. Tentu maksud konflik di sini konflik yang masih dapat ditangani dan yang tidak menjadi liar tanpa terkendali.

Sebelum membagi aspek konflik menjadi positif maupun negatif, terlebih dahulu kita harus mengetahui komponen konflik. Ada tiga macam komponen yang berkaitan yang berkaitan berupa, sebuah situasi konflik (*A Conflict Situation*), perilaku konflik (*Conflict Behavior*), sikap dan persepsi – persepsi tentang konflik (*Conflict Attitudes and Perceptions*). Kondisi – kondisi macam apakah yang secara teratur menyebabkan timbulnya tujuan – tujuan yang saling bertentangan itu? Jawaban dari pertanyaan tersebut membutuhkan buku yang tebal untuk dapat mengurainya, namun secara singkat dapat kita jawab menggunakan asumsi bahwa sumber pokok

penyebab adanya tujuan – tujuan yang saling bertentangan adalah ketidaksesuaian (*a mismatch*) antara nilai - nilai sosial dan struktur sosial.

Konflik sebagai sesuatu kekuatan yang positif dapat dilihat sebagai kebutuhan untuk menyelesaikan atau mengatasi konflik menyebabkan orang mencari jalan untuk mengubah cara – cara yang berlaku dalam hal melaksanakan tugas-tugas. Jadi proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif di dalam organisasi yang bersangkutan. Di samping itu, upaya untuk mencari cara – cara menyelesaikan konflik, bukan saja membuahkan inovasi dan perubahan tetapi hal tersebut dapat menyebabkan perubahan lebih diterima dan bahkan diinginkan.

Mengintroduksi konflik secara sengaja (*intensional*) ke dalam proses pengambilan keputusan, kadang – kadang menguntungkan. Sebagai contoh misalnya dapat dikemukakan bahwa dalam pengambilan keputusan kelompok timbul sesuatu problem, apabila suatu keinginan kelompok yang kohesif untuk mencapai kesepakatan berbenturan dengan pertimbangan untuk mencapai pemecahan – pemecahan alternatif.

Apa yang dinamakan “pemikiran kelompok” (*group think*) dapat berkurang maknanya, apabila dimasukkannya konflik mencapai bentuk berupa macam – macam pendapat yang berbeda. Persaingan yang menyebabkan timbulnya konflik tentang salah satu tujuan atau lebih, dapat pula menimbulkan efek menguntungkan.

Para karyawan yang mengalami suatu suasana kompetitif antara para sesama pekerja sehubungan dengan soal performa, dapat dimotivasi untuk mencurahkan upaya lebih intensif guna memenangkan persaingan demikian. Apabila tujuan dari suatu organisasi ialah menghasilkan produk dalam satuan tertentu, memunculkan konflik sangat membantu agar dapat menumbuhkan suasana kompetitif satu sama lain. Namun jika tujuan sekolah ialah menghasilkan produk dengan memperhitungkan atau menjaga suatu mutu, maka konflik yang dihasilkan pun akan lebih meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan prestasi guru.

Konflik dapat juga menyebabkan efek – efek negatif serius. Salah satu problem serius yang dihadapi adalah kecenderungan konflik untuk menyebabkan terpancarnya upaya ke arah pencapaian tujuan. Sumber daya keorganisasian akan diarahkan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi, yang akhirnya akan mengganggu tujuan organisasi. Salah satu sumber daya yang teralihkan untuk menyelesaikan konflik berkepanjangan dan serius ialah waktu dan uang.

Selain itu konflik dapat pula menjadi beban psikologikal pada para karyawan. Berbagai macam studi yang dilakukan orang telah menunjukkan bukti – bukti bahwa pendapat yang berbenturan satu sama lain menyebabkan timbulnya “perasaan bermusuhan”, timbulnya ketegangan dan perasaan bermusuhan. Dalam jangka waktu lama jika konflik tidak juga teratasi juga

dihindari diantaranya seperti dua orang atau lebih yang memiliki pandangan berbeda dan tidak bisa disatukan dan orang-orang yang tidak bertoleransi.

Konflik tujuan meliputi suatu hubungan pengaruh – mempengaruhi antara hasil – hasil positif dan hasil – hasil negatif, maka dapatlah kita mengidentifikasi tiga macam tipe dasar sebagai berikut:

- 1) Konflik pendekatan – pendekatan (*Approach – approach conflict*) terjadi apabila seseorang mempunyai pilihan antara dua macam alternatif atau lebih, dengan hasil-hasil positif. Misalnya apabila kita harus memilih dua macam pekerjaan yang sama – sama menariknya.
- 2) Konflik menghindari – menghindari (*Avoidance – avoidance conflict*) terjadi apabila seseorang harus memilih antara dua macam alternatif yang lebih memiliki dampak negatif. Contohnya apabila guru diberikan beban jam mengajar melebihi kapasitasnya dan jika tidak mau maka akan diberikan hukuman berupa penurunan pangkat atau demosi.
- 3) Konflik pendekatan – menghindari (*Approach – avoidance conflict*) terjadi apabila seseorang harus memutuskan apakah ia akan melaksanakan sesuatu hal yang mengandung dampak positif dan sekaligus pula dampak negatif. Misalnya jika ada tawaran jabatan yang baik tetapi pada tempat yang terpencil.

mencari kambing hitam sebagai pengganti ketidakmampuan melawan kelompok yang seharusnya menjadi lawan mereka.

Menurut Coser, ada suatu kemungkinan seseorang terlibat dalam konflik realistik tanpa sikap permusuhan atau agresi. Akan tetapi, apabila konflik berkembang dalam hubungan yang intim, pemisahan (antara konflik realistik dengan non realistik) akan sulit terjadi. Coser menyatakan bahwa semakin dekat suatu hubungan, semakin besar rasa kasih sayang yang sudah tertanam, sehingga semakin besar juga kecenderungan untuk menekan daripada mengungkapkan rasa permusuhan. Adapun pada hubungan sekunder, seperti dengan rekan bisnis, rasa permusuhan dapat bebas diungkapkan. Hal ini tidak selalu terjadi dalam hubungan primer ketika keterlibatan total para partisipan membuat ungkapan perasaan yang demikian merupakan bahaya bagi hubungan tersebut. Apabila melampaui batas, konflik tersebut menyebabkan ledakan yang membahayakan hubungan tersebut. Coser mengutip hasil pengamatan Simmel yang berhasil meredakan ketegangan yang terjadi dalam suatu kelompok. Ia menjelaskan bukti yang berasal dari hasil pengamatan terhadap masyarakat Yahudi bahwa peningkatan konflik kelompok dapat dihubungkan dengan peningkatan interaksi dengan masyarakat secara keseluruhan. Apabila dalam kelompok tidak ada konflik, hal itu menunjukkan lemahnya integrasi kelompok dengan masyarakat. Dalam struktur besar atau kecil, konflik *ingroup* merupakan indikator adanya

