

## BAB V

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN DAN MODEL HIPOTETIK MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI

Hasil-hasil penelitian dikaji berdasarkan landasan teori-teori pendidikan dan manajemen, pandangan para pakar dan praktisi dan hasil analisis peneliti. Selanjutnya pembahasan hasil penelitian memuat tiga hal yaitu; (1) pembahasan berdasarkan temuan penelitian, (2) analisis SWOT perkembangan PPPGT/VEDC Malang, (3) implikasi hasil penelitian.

#### A. Pembahasan Terhadap Temuan Penelitian

##### 1. Kesejarahan

Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi/*Vocational Education Development Center* (PPPGT/VEDC) Malang mengalami perubahan dan percepatan (*acceleration*) secara signifikan sejak awal berdirinya pada tahun 1984 atau lebih kurang telah beroperasi selama dua puluh tahun. Hal ini berbeda dengan latar belakang sosial budaya masyarakat Indonesia pada umumnya yang tidak terbiasa dengan perubahan-perubahan (Munandir, 1997). Ditegaskan juga oleh Koentjaraningrat, 1984:73) bahwa secara historis masyarakat Indonesia belum mempunyai sikap percaya pada diri sendiri, kurang berdisiplin, tidak berhasrat mengadakan inovasi, dan belum siap dengan tantangan dan perubahan. Perkembangan PPPGT Malang melalui tahapan atau fase-fase tertentu, seperti halnya organisasi lainnya. Dalam setiap perkembangan kultural terdapat kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dijadikan perhatian bagi anggota masyarakat (Peursen, 1988:21). Selama perkembangan berlangsung, PPPGT Malang tidak terlepas dari keterbatasan sumberdaya.

Dalam waktu yang relatif singkat yaitu tahun 1990 unit produksi dan jasa (Projas) sebagai unit yang bertugas melayani kebutuhan dunia usaha terutama memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang terampil serta penggalan sumber dana operasional telah menampakkan hasilnya. Dan pada tahun 1994 omset unit projas melebihi dana rutin (DIK), dengan demikian salah satu tujuan institusi dapat dicapai yaitu, mampu mengelola kegiatan secara profesional dan menggalang dana dari usaha sendiri sedangkan dana dari pemerintah sebagai pelengkap.

Setiap organisasi pada taraf berkembang mempunyai masa lalu (sejarah). Mempelajari sejarah berarti menarik kesimpulan mengenai masa lalu guna memperkaya pengetahuan tentang bagaimana dan mengapa sesuatu kejadian di masa lalu terjadi serta proses bagaimana masa lalu itu menjadi masa kini (Ary, D., Jacobs, L.C., dan Razavieh, A. 1985:438). Hasil yang diharapkan adalah meningkatnya pemahaman tentang kejadian masa kini serta diperolehnya dasar yang lebih rasional untuk melakukan pilihan-pilihan dimasa kini.

PPPGT Malang telah mempunyai pengalaman yang berharga untuk mengatasi kegagalan yang pernah di alami, berusaha memperbaiki pelaksanaan program, dan meningkatkan kerjasama saling menguntungkan antar institsi baik di dalam maupun luar negeri sehingga prestasi yang telah diraih dapat ditingkatkan.

## **2. Pandangan Pimpinan dan Karyawan PPPGT Malang terhadap Konflik**

Konflik selalu terjadi di dalam aktivitas organisasi, dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Konflik dapat berakibat negatif apabila tidak dapat dikendalikan, namun apabila dikelola secara baik dapat memberikan kepuasan bagi anggota dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam praktek manaje-

men, tidak semua pimpinan menyikapi konflik sebagai sesuatu yang wajar terjadi dan bahkan dalam kenyataan sebagian manajer masih berpandangan negatif (*traditional*) terhadap konflik.

Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi/*Vocational Education Development Center* (PPPGT/VEDC) Malang sebagai lembaga pemerintah swakelola telah menjadi pusat unggulan dalam pelatihan bagi sekolah menengah kejuruan (SMK) dan industri dalam kegiatan operasional tidak terlepas dari konflik. Unsur pimpinan PPPGT Malang meyakini bahwa, (1) tanpa konflik organisasi tidak mengalami perubahan dan kemajuan, berarti organisasi tidak produktif, (2) perbedaan pendapat dapat memperjelas masalah organisasi, (3) kritik dan saran dari bawahan dapat memberikan masukan yang berharga, (4) konflik sebagai bagian dari nafas organisasi, (5) perbedaan pendapat sebagai bentuk kreativitas bawahan, (6) peristiwa konflik sebagai indikator meningkatnya omset dan produktivitas organisasi, (7) perbedaan pendapat sudah menjadi tradisi dalam rapat penentuan prioritas program, (8) konflik yang terjadi dalam batas-batas kewajaran dan tidak menjurus pada pemogokan kerja ataupun pengrusakan fasilitas lembaga, (9) konflik merupakan dinamika organisasi, (10) konflik sebagai koreksi terhadap kinerja dan kebijakan pimpinan, (11) konflik sebagai bagian dari kontrol kualitas (*quality control*), (12) konflik dapat menjadi informasi aspirasi bawahan, (13) konflik dapat menumbuhkan iklim keterbukaan dalam pengelolaan sumberdaya organisasi, (14) konflik menjadi budaya organisasi.

Konflik dipersepsi sebagai peristiwa yang tidak dapat dielakkan, dan para pimpinan di PPPGT Malang berpandangan positif terhadap konflik. Kesimpulan temuan di atas sejalan dengan pendapat Luthans (1985:413) bahwa konflik sebagai sumber perubahan (*nature of change*). Organisasi besar dan kompleks serta mempunyai sis-

tem koordinasi dan kendali (*control*) yang baik tidak bisa mencegah terjadinya konflik (Fieldman dan Arnold, 1983:526). Pada dasarnya, manusia itu baik dan ingin berprestasi, sebagaimana dikemukakan oleh Aldag dan Stearns (1987:415) sebagai berikut: *“People are not essentially bad, but are nevertheless driven by achievement and competitive interests”*. Sedangkan konflik dapat menambah atau mengurangi kinerja organisasi pada tingkat yang berbeda-beda, bergantung pada efektivitas pengelolaan konflik (Gibson, 1996:437). Suatu hal yang menarik dalam temuan penelitian ini menempatkan konflik sebagai nafas dan budaya organisasi.

Dijelaskan oleh Robbins (1994:572), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama”. Artinya bahwa budaya organisasi terwujud dalam filosofi, asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota-anggota organisasi tersebut dalam memandang berbagai realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal. Dengan kalimat yang berbeda, budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.

#### **4. Jenis-Jenis Konflik di PPPGT Malang**

Konflik dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan pola interaksi antar anggota maupun antara anggota organisasi dengan lingkungan eksternal. Konflik di lingkungan internal organisasi bergantung pada struktur, sumberdaya yang tersedia, dan perilaku anggota organisasi. Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang sebagai organisasi besar yang mempunyai lima departemen,

tiga kasi yang membawahi beberapa kasubsi, satu bidang pelayanan teknis dan beberapa unit kerja pendukung tidak terlepas dari berbagai macam konflik.

Jenis-jenis konflik yang terjadi di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang adalah, (1) konflik antar departemen, (2) konflik antara pimpinan dengan karyawan, (3) PPPGT Malang dengan Ditmenjur, (4) karyawan dengan karyawan, (5) PPPGT Malang dengan pelanggan (*customer*), (6) Kepala Bidang dengan dengan Kepala Seksi, (7) Kepala Departemen dengan dengan Kepala Program Studi, (8) Manajemen dengan karyawan.

Di PPPGT Malang terdapat lima departemen yaitu, listrik dan elektronika, otomotif, teknik pengerjaan logam, bangunan, dan PLH. Kelima departemen tersebut dikenal dengan nama unit Projas (produksi dan jasa) yang menjadi tumpuan institusi sebagai penghasil dana pengembangan organisasi. Masing-masing departemen berkompetisi untuk meraih prestasi terbaik sehingga muncul konflik antar departemen. Konflik antar kelompok/unit kerja, menurut Handoko (1992:349) dikarenakan masing-masing menonjolkan kepentingan kelompok dan berusaha untuk mendapatkan pengaruh yang lebih luas. Berbeda dengan pimpinan instansi pemerintah pada umumnya, Pimpinan PPPGT Malang selain sebagai pejabat struktural, juga harus mempunyai jiwa kewirausahaan (*entrepreneur*), hal ini sesuai dengan visi PPPGT Malang menjadi lembaga swakelola yang mendanai sendiri kegiatan institusi sedangkan dana pemerintah sebagai pelengkap. Karena kesibukan pimpinan, maka kebijakan yang ditetapkan tidak dimonitor kelanjutannya sehingga karyawan tidak secara jelas memahami isi kebijakan pimpinan sehingga menimbulkan kerancuan dalam pelaksanaan tugas di tingkat bawah. Dijelaskan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:444) bahwa, koordinasi menjadi tugas pimpinan agar komunikasi antara pimpinan dan

bawahan menjadi efektif sehingga keputusan yang ditetapkan dapat dijalankan pada tingkat pelaksana.

Jenis konflik antar kepala departemen, oleh Hansen {Suwardani, N.P.1997:36} dikategorikan jenis *intradepartmental conflict* yang berkaitan dengan pelanggaran batas wilayah kerja, persoalan lainnya adalah kurangnya kerjasama dan tidak terpelihara saling pengertian diantara kedua belah pihak. Jenis konflik antara Kepala Departemen dengan Kepala Program studi disebut konflik manajer lini dengan manajer menengah (Cummings (1980:42). Sedangkan Handoko (1992:353) menyebut sebagai konflik fungsional yaitu konflik antar departemen fungsional organisasi sebagai akibat dari kurangnya koordinasi dan komunikasi. Konflik antara karyawan dengan pimpinan PPPGT Malang, menurut Cummings (1980:42) termasuk kategori jenis konflik perorangan dengan organisasi yang disebabkan organisasi membatasi inisiatif, kreativitas, dan gagasan yang muncul dari bawah (perorangan) yang dianggap tidak sesuai dengan program yang direncanakan. Bentuk konflik lainnya adalah konflik hirarkhi yaitu antara berbagai tingkatan organisasi, dalam temuan penelitian disebut sebagai konflik antara Kepala Bidang dengan Kepala Seksi (Kasi).

Jenis-jenis konflik di atas hanya sebagian dari sekian banyak konflik yang terjadi dalam praktek manajemen. Sedangkan intensitas konflik pada masing-masing organisasi berbeda bergantung pada bagaimana individu atau kelompok merespon, menafsirkan kejadian konflik. Pendekatan manajemen yang dilaksanakan pimpinan dapat mempengaruhi kinerja individu dalam pencapaian produktivitas organisasi.

#### **4. Penyebab Konflik di PPPGT/VEDC Malang**

Perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi sering menim-

bulkan perbedaan pendapat, pertentangan ataupun perbedaan orientasi dalam bekerja. Dalam aktivitas organisasi, konflik yang sering terjadi dikarenakan oleh: (1) beban kerja yang semakin meningkat, (2) persaingan antar departemen. (3) transparansi pengelolaan keuangan, (4) kelambanan pimpinan dalam mengambil keputusan maupun dalam menangani masalah, (5) kebijakan Dirjen Dikdasmen, (6) kebijakan pimpinan PPPGT Malang, (7) perubahan organisasi, (8) kesalahan komunikasi dan hubungan manusia yang kurang harmonis, (9) perbedaan sifat individu, (10) persaingan antara pimpinan dan bawahan.

Beban kerja meningkat karena jabatan rangkap pada struktur organisasi intern Projas, meningkatnya permintaan pelatihan sehingga instruktur (tenaga fungsional) harus kerja *double sift* untuk mencapai target, permintaan jenis pelatihan yang tidak termasuk program yang ditawarkan, tuntutan terhadap peningkatan pelayanan terutama program inovasi. Persaingan antar departemen untuk mendapatkan dana operasional dan pemeliharaan alat-alat produksi, kompetisi untuk mendapatkan omset yang besar. Transparansi pengelolaan sering mendapatkan sorotan dari karyawan, seringnya pimpinan dinas luar dianggap pemborosan, komisi dari proyek pengadaan barang tidak dilaporkan dalam rapat, prosentase untuk operasional pelatihan dan keperluan administrasi di tingkat manajemen kurang proporsional, honor kegiatan proyek yang didanai DIP sering tidak jelas, dan kelambanan dalam penyediaan dana sedangkan kegiatan harus dimulai. Kelambanan pimpinan dalam mengambil keputusan maupun dalam menangani masalah berkaitan dengan penyelewengan dana di salah satu departemen, dan terkesan lambat dalam mengambil sangsi kepada pihak yang bersalah. Ketidaktegasan pihak manajemen yang tetap menerima droping paket pelatihan dari pusat (Dit. Dikmenjur), padahal kegiatan sudah padat dan terprogram secara rapih.

Beberapa tenaga ahli di PPPGT Malang mutasi/keluar setelah selesai pendidikan di Jerman, dikarenakan kurangnya perhatian pimpinan.

Penyebab munculnya konflik juga dikarenakan oleh kebijakan Dirjen Dikdasmen yang mengirimkan PNS tidak sesuai dengan kebutuhan institusi, penetapan pejabat struktural tidak sesuai dengan daftar yang diusulkan terutama jabatan pimpro, kebijakan lainnya yang menimbulkan konflik adalah pengiriman peserta pelatihan di luar program yang telah ditetapkan sehingga mengacaukan jadwal pelatihan. Sedangkan kebijakan pimpinan PPPGT yang dapat menimbulkan konflik antara lain; pengiriman peserta untuk mengikuti kegiatan di luar institusi tanpa sepengetahuan ketua departemen, pengangkatan ketua departemen oleh Kepala Pusat sebagai pejabat tertinggi di PPPGT Malang mendapat tentangan karena tidak sesuai aspirasi bawahan, selain itu penggunaan dana projas untuk biaya S-2 (strata-2) tidak disetujui oleh karyawan. Perubahan organisasi dapat memunculkan perbedaan pendapat antara lain; karena jumlah lulusan Magister (S-2) semakin banyak dan sebagian merasa pintar, idenya harus diterima karena dianggap paling logis. Setelah mendapat pendidikan tambahan, pada umumnya mereka menuntut fasilitas lebih. Setiap departemen melakukan buka tutup program studi sesuai dengan permintaan pasar dan tuntutan kebutuhan, sehingga sering terjadi mutasi/rotasi jabatan. Demikian halnya struktur organisasi selalu mengalami perubahan pada tiap departemen untuk mengantisipasi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan dan pelatihan dibidang teknologi.

Kesalahan komunikasi dan hubungan manusia (*human relations*) kurang harmonis sebagai salah satu faktor yang menyebabkan konflik antara lain, seksi tata laksana penataran kurang komunikasi dengan pihak departemen sebagai pelaksana pelatihan sehingga terkesan seksi tata laksana penataran mau bersihnya saja. Kesalahan

komunikasi juga terjadi karena sebuah kebijakan tidak dipahami oleh bawahan dan bawahan tidak tertarik dengan kebijakan manajemen akibatnya beberapa program tidak dapat dilaksanakan. Kegiatan di PPPGT Malang sangat padat, sehingga kabid tidak sempat lagi mengontrol kebijakan sehingga sering terjadi kesalahan dalam menjabarkan kebijakan.

Perbedaan sifat-sifat individu dapat menimbulkan konflik, karyawan yang berasal dari luar Jawa (Sumatra Utara, Nusa Tenggara Timur, maupun dari Sulawesi selatan) terbiasa berbahasa secara lugas dengan intunasi tinggi sering dianggap kurang sopan, demikian pula karyawan yang berjiwa demokratis, mandiri, dan mempunyai tanggung jawab tidak senang terhadap pengawasan yang terlalu ketat. Persaingan antara pimpinan dan bawahan dapat menimbulkan konflik antara lain; Pertama, adanya desakan dari widyaiswara (tenaga fungsional) dan karyawan untuk diadakan rotasi jabatan, karena banyak tenaga fungsional yang mempunyai kemampuan untuk menduduki jabatan Kasi atau Kabid. Kedua, pengangkatan Kepala PPPGT Malang di usulkan untuk dipilih, bukan berdasarkan pengangkatan dari Pusat. Ketiga, rencana pelimpahan 40 orang pegawai pusat menjadi perdebatan karena tidak sesuai dengan kebutuhan institusi. Keempat, sebenarnya kewenangan Kepala PPPGT Malang sudah diambil alih Kabid Pelnis, karena Kabid Pelnis lebih menguasai lapangan, sedangkan Kepala PPPGT berasal dari birokrat (Kormin NTB).

Munculnya konflik sebagai konsekuensi dari perkembangan PPPGT Malang yang pesat, dan penyebab konflik pada setiap organisasi berbeda-beda bergantung pada masalah yang dihadapi. Penyebab konflik organisasi tersebut di atas berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Owens (1991:250) bahwa penerapan aturan-aturan dan prosedur yang diterapkan secara kaku dan keras dapat menyebabkan

timbulnya konflik antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan Champbell, Corbally, dan Nystrand (1988:187) menyatakan, konflik dapat terjadi dikarenakan pengawasan yang terlalu ketat, persaingan untuk memperebutkan sumber-sumber organisasi yang terbatas, perbedaan nilai, dan persaingan antar kelompok/unit kerja. Beberapa temuan tentang penyebab konflik di atas, tidak berbeda dengan pendapat Handoko (1992: 346) sebagai berikut: “. . . selain persaingan untuk mendapatkan sumberdaya organisasi yang terbatas, konflik muncul disebabkan oleh bertambahnya beban kerja, dan perbedaan status, tujuan atau persepsi.” Dengan mempelajari beberapa sebab munculnya konflik dapat dijadikan dasar sebagai penyelesaian masalah.

### **5. Manajemen konflik (*Managing conflict*)**

Disadari bahwa keberadaan konflik tidak dapat dihindari, dan tugas pimpinan/manajer adalah mengelola konflik secara baik agar dapat berpengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan manajemen konflik yang dilakukan meliputi tiga aspek yaitu; (1) penyelesaian konflik (*conflict resolution*), stimulasi konflik (*stimulating conflict*), dan mengurangi konflik (*reducing conflict*).

#### **a. Penyelesaian Konflik (*conflict resolution*)**

Pengendalian konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT Malang melalui pendekatan, (1) musyawarah. (2) campur tangan pihak ketiga, (3) konfrontasi, (4) tawar menawar (*bargaining*), (5) kompromi.

Musyawarah dilakukan agar pihak-pihak yang bertentangan dapat mencari penyelesaian terbaik bagi masalah yang sedang dihadapi dan bukan mencari kemenangan satu pihak. Langkah pertama yang dilakukan pimpinan adalah identifikasi

masalah yaitu mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau mencari informasi dari orang-orang yang mengetahui informasi konflik. Sebelum mempertemukan kedua pihak yang bertentangan, terlebih dahulu pimpinan memanggil masing-masing pihak untuk mengetahui masalah dan keinginan yang diharapkan. Pada tahap berikutnya kedua pihak dipertemukan dalam forum dialog dengan dipandu oleh pimpinan. Pada tahap ketiga, pimpinan memantau realisasi hasil musyawarah. Musyawarah paling banyak dilakukan pada masyarakat Indonesia dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di rumah, di masyarakat maupun di tempat kerja. Dengan cara musyawarah, kedua pihak yang terlibat konflik mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan kedua pihak (Hardjana, 1994:46). Tujuan musyawarah agar masing-masing mendapatkan yang diinginkan sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan (*win-win solution*). Temuan ini tidak berbeda dengan pendapat Robbins (1990:468) yang menyatakan bahwa, musyawarah sebagai metode yang paling sehat untuk memecahkan konflik antar kelompok. Dalam musyawarah, pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bertemu dan mencari penyebab yang menjadi dasar dari konflik dan bertanggung jawab bersama untuk keberhasilan resolusinya.

Pengendalian konflik melalui campur tangan pihak ketiga diperlukan apabila pihak-pihak yang bertentangan tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu. Pihak ketiga adalah orang yang mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada pihak-pihak yang sedang konflik. Yang dimaksud pihak ketiga dalam penelitian ini adalah Kepala PPPGT, Kabid Pelayanan teknis, Para Kasi, Kasubag Tata usaha, ataupun Kepala Departemen. Pelibatan pihak ketiga dalam mengatasi konflik, menurut Ir. Suwadji (Kepala PPPGT Malang) disebut sebagai penanggulangan konflik sistem bertingkat. Edelman (1993:162) menjelaskan bahwa, tujuan digunakannya interven-

si pihak ketiga sebagai penengah adalah untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua pihak. Dalam penyelesaian masalah, pihak ketiga tidak boleh memaksakan kehendak untuk mengakhiri perselisihan, karena penyelesaian yang dipaksakan tidak akan mengenai sasaran atau kepuasan jangka panjang. Penengah sebaiknya mendorong terjadinya kesepakatan dan negosiasi yang mengarah kepada kolaborasi dan pemecahan masalah yang lebih ke arah Menang-menang (*Win-win solution*). Sejalan dengan pendapat di atas, Criblin (1982:224) mengemukakan sebagai berikut, campur tangan pihak ketiga yang banyak mengetahui permasalahan dan yang dipercaya akan sangat membantu penyelesaian masalah. Obyektivitas penengah dapat menurunkan sikap emosional pihak-pihak yang sedang konflik dan sebagai katalisator untuk menemukan penyelesaian yang dapat diterima bersama.

Konfrontasi termasuk salah satu cara yang digunakan untuk mengendalikan konflik. Konfrontasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang konflik untuk diminta pendapatnya secara langsung dalam rapat/sidang, pimpinan bertindak sebagai moderator. Cara seperti ini dapat dijadikan suatu penyelesaian konflik secara rasional dan salah satu harus menerima pendapat dan pendirian pihak lain yang didasari oleh alasan yang lebih rasional dan benar. Keputusan dibuat oleh pimpinan sidang/rapat berdasarkan argumentasi yang dikemukakan dalam pertemuan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penjelasan Aldag dan Stearns (1987:418), bahwa teknik konfrontasi merupakan pertemuan secara langsung antara anggota atau kelompok yang bertikai bertujuan untuk mendorong ke arah suatu penyelesaian masalah melalui diskusi ataupun perdebatan, sedangkan pimpinan mengarahkan pada pendapat yang lebih rasional dan dapat diterima semua pihak.

Cara konfrontasi lebih disukai oleh karyawan yang berpendidikan tinggi (Sar-

jana dan Magister), karena mereka dapat mengemukakan pendapat dan argumentasi secara langsung. Sedangkan karyawan yang berpendidikan SLTA lebih menyukai penyelesaian masalah dengan cara informal melalui dialog dari hati ke hati.

Pendekatan kompromi dilakukan untuk mengatasi konflik dengan cara pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bertentangan. Temuan ini sejalan dengan penjelasan Hendricks (1992:51) bahwa dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu. Berbeda dengan pendapat Criblin (1982:221) yang menyatakan bahwa tidak seorangpun merasa puas dengan kompromi. Lebih lanjut dikemukakan oleh Criblin (1982) bahwa setelah tercapai perdamaian, masing-masing pihak merasa terlalu yang diberikan kepada pihak lain, sementara kelompoknya sedikit mendapatkan keinginannya. Selanjutnya dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:454) bahwa, teknik kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mencari jalan tengah, tidak ada pihak tertentu sebagai pemenang dan dikalahkan. Keputusan dicapai mungkin tidak ideal, masing-masing pihak mengurangi tuntutan agar tercapai suatu penyelesaian perselisihan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua kubu mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak penuh, dan kehilangan tetapi tidak seluruhnya.

Tawar menawar (*bargaining*) yaitu suatu pengendalian konflik melalui proses pertukaran persetujuan dengan maksud mencapai keuntungan kedua pihak yang sedang konflik (*win-win solution*). Dalam proses tawar menawar, masing-masing pihak

tidak mendapatkan secara penuh apa yang diinginkan akan tetapi tujuan dapat dicapai dengan mengorbankan sedikit kepentingannya. Inti dari tawar menawar (*bargaining*) ialah tidak mengharuskan pihak-pihak yang konflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya (Criblin, 1982:227). Dalam proses tawar menawar, masing-masing pihak yang sedang konflik saling menukarkan kepentingannya guna mencapai kesepakatan, sebagaimana dikemukakan oleh Feldman dan Arnold (1983:533) sebagai berikut: “*Bargaining can be defined as the process of exchanging concessions until a compromise solution is reached.* Teknik bargaining merupakan proses pertukaran bagi pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencapai keuntungan-keuntungan yang memadai bagi pemenuhan aspirasi minimal yang diperjuangkan.

**b. Stimulasi konflik (*stimulating conflict*)**

Pada saat kinerja dan produktivitas lembaga menurun ataupun tetap (konstan) maka, pimpinan PPPGT Malang melakukan kegiatan stimulasi. Usaha yang dilakukan Pimpinan Pusat Pengembangan Penataran Teknologi (PPPGT) Malang dalam menciptakan/menimbulkan (*stimulation/increase*) konflik adalah sebagai berikut: (a) memberitahukan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas produksi agar tidak ditinggalkan pelanggan atau konsumen, (b) memotivasi karyawan agar meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga pelanggan tidak beralih pada lembaga pelatihan yang lain, (c) mengeluarkan peraturan tentang pembagian Insentif Kontribusi Bagian (IKB) sebesar 20% dari pendapatan bersih (*net income*) setiap departemen sehingga tiap-tiap departemen sebagai unit produksi dan jasa (Projas) berkompetisi mencari omset pelatihan maupun barang jadi, (d) memotivasi karyawan agar mengi-

kuti pendidikan lanjutan tingkat Sarjana (S-1) maupun tingkat Magister (S-2), karena promosi jabatan mempersyaratkan kualifikasi pendidikan, (e) mewajibkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui *on the job training* maupun kursus-kursus sesuai dengan kebutuhan lembaga, apabila tidak meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tidak diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan di luar institusi, (f) mengevaluasi kredit poin bagi widyaiswara, bagi yang tidak mencapai jumlah angka minimal akan ditinjau kembali, dengan demikian menimbulkan semangat kerja, (g) menilai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang sedang menjalani masa orientasi, bagi yang tidak mampu dan kurang disiplin tidak diusulkan menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), (h) untuk meningkatkan daya saing dengan industri dan perusahaan, maka PPPGT Malang melakukan sistem buka tutup program studi untuk melakukan efisiensi sumberdaya, dengan demikian di setiap program studi melakukan inovasi terhadap produk-produk unggulan.

Temuan penelitian ini berbeda dengan pendapat Winardi (1994:79) yang menyatakan bahwa, metode dalam menstimulasi konflik meliputi; (a) rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (b) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (c) memilih pemimpin baru yang lebih demokratis, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan, (e) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku. Sedangkan Handoko (1991:349) berpendapat sebagai berikut: "Situasi konflik yang terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif sedangkan perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan

pekerjaan”. Selanjutnya Handoko (1991) menyarankan agar diciptakan konflik apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah.

Pimpinan Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang telah berhasil menciptakan konflik dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi.

### **c. Mengurangi konflik (*Reducing conflict*)**

Dalam proses pencapaian tujuan, karyawan Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang tidak terlepas dari perbedaan pendapat dan pertentangan. Konflik yang terjadi adakalanya berada pada tingkatan tinggi disertai penurunan kinerja di tiap unit/bagian. Penurunan konflik dilakukan karena persoalan yang menjadi penyebab pertentangan/perbedaan pendapat belum teridentifikasi dengan jelas sehingga pimpinan PPPGT Malang belum siap menyelesaikan konflik. Namun apabila konflik tidak dikurangi, maka cenderung dapat menurunkan kinerja karyawan.

Beberapa metode untuk mengurangi (*reduce*) konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT Malang adalah: (a) memberikan order pembangunan gedung serbaguna pada Departemen-departemen Bangunan, TPL, Listrik dan elektronika, sehingga mereka bekerjasama untuk menyelesaikan disain bangunan, (2) menurunkan target omset dan “*net income*” di tiap departemen agar lebih realistis sehingga mengurangi beban karyawan, (3) mengadakan rotasi jabatan, terutama diadakan pemilihan Ketua Departemen setiap dua tahun sekali, (4) mengadakan rekreasi setiap semester guna menjalin keakraban antar keluarga karyawan PPPGT Malang, (5) mengadakan olah raga setiap jum’at pagi untuk meningkatkan kebersamaan antar karyawan, (6) mutasi

karyawan yang kurang produktif ke departemen lain.

Temuan penelitian ini lebih bervariasi dibandingkan dengan hasil survey terhadap 100 manajer menengah (*Middle managers*) yang dilakukan Aldag dan Stearns (1987: 417) menemukan bahwa metode pengurangan konflik (*reducing conflict*) meliputi: (1) memisahkan kelompok yang sedang berkonflik, (2) menerapkan peraturan baru dalam organisasi, (3) membatasi aktivitas kelompok, (4) melibatkan pihak ketiga, dan (5) mengadakan rotasi jabatan. Sedangkan Handoko (1992:350) berpendapat bahwa, metode reduksi konflik terdiri dari: (1) menghadapkan tantangan baru kepada pihak-pihak yang konflik, (2) mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (3) memisahkan kelompok/unit yang bertentangan, (4) meningkatkan interaksi antar kelompok, dan (5) memperbaiki peraturan kerja yang baru. Metode pengurangan konflik yang dikemukakan oleh Handoko (1992) merupakan kesimpulan dari berbagai pendapat dan hasil survey yang dilakukan oleh pakar manajemen, khususnya manajemen konflik.

Metode mengurangi konflik yang diterapkan oleh Pimpinan Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPPT) Malang cukup efektif untuk menurunkan tingkat konflik sehingga mudah dikendalikan. Resolusi konflik secara fungsional berdampak pada peningkatan performansi kerja.

## **6. Performansi Kerja Karyawan**

Istilah performansi kerja digunakan untuk menggambarkan keadaan dan hasil kerja seseorang sebagai ungkapan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa performansi kerja karyawan PPPGT Malang dapat diketahui dari perilaku nyata yang ditampilkan yaitu; disiplin dalam bekerja,

kerja keras, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mengadakan inovasi secara berkelanjutan, kontrol terhadap kualitas barang, dan jujur serta menunjung tinggi asas kerjasama.

Kedisiplinan karyawan ditunjukkan dalam ketepatan waktu masuk kerja, jam keterlambatan karyawan hanya 1,6% per bulan atau rata-rata 5 orang per bulan dari seluruh karyawan yang berjumlah 309 orang. Kedisiplinan juga diterapkan dalam pelatihan, peserta yang kurang dari 80 % mengulang modul tertentu. Drs. Mustaghfirin (Kabid Pelnis) mengatakan bahwa, disiplin sudah menjadi budaya di PPPGT Malang. Demikian pula, Drs. Bangun (Kadep. Mesin dan Otomotif) menyatakan, “Saya merasa malu kalau datang terlambat, karena teman-teman datang sebelum sirine berbunyi (tanda dimulainya bekerja)”. Kedisiplinan ditunjukkan dalam bekerja terutama dalam perencanaan dan pelaksanaan pelatihan.

Kerja keras merupakan salah satu performansi kerja karyawan PPPGT Malang yang diwujudkan dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat terutama pelatihan dan produksi barang jadi, berusaha keras mencari order sebagai upaya penggalan dana, memanfaatkan jam kerja secara efektif, jadwal pelatihan sangat padat dan dapat dilaksanakan secara baik, omset semakin banyak, sebagian karyawan menjalankan tugas tambahan (*over time*).

Pekerjaan selesai tepat waktu, meningkatnya kepercayaan dunia usaha/industri, masyarakat umum, dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) terhadap pelayanan jasa pelatihan di PPPGT Malang, maka penjadwalan kegiatan dilakukan secara teratur. Pelatihan dan pesanan barang jadi dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan perjanjian. Hal ini ditegaskan oleh Drs. Bangun (Kadep Mesin dan Otomotif) sebagai berikut:” Dalam perjanjian antara konsumen dengan PPPGT tertuang tanggal dan wak-

tu penyelesaian pekerjaan, dan setiap keterlambatan dikenakan sangsi/denda sesuai pekerjaan, sehingga pekerjaan harus selesai tepat waktu”. Untuk menghindari keterlambatan pekerjaan maka, permintaan pelatihan atau pesanan barang yang melebihi kapasitas lembaga tidak diterima.

Inovasi dilakukan terhadap kurikulum pelatihan, model produksi interior rumah tangga, alat-alat pembelajaran (*teaching aid*), perkakas kantor, dan disain gambar bangunan. Pelayanan, publikasi dan marketing juga terus disempurnakan untuk meningkatkan daya saing dan kepercayaan masyarakat, dunia usaha/industri

Kontrol terhadap kualitas pelatihan dan barang jadi terus diupayakan. Dalam pelatihan, penguasaan paket modul pelatihan bagi setiap peserta harus mencapai minimal 90 %, dan bagi yang tidak lulus diwajibkan mengulang. Peta kompetensi pada setiap program pelatihan disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan permintaan pasar, dan kurikulum ditambah materi wawasan bisnis. Drs. Bangun (Kadep Otomotif) mengatakan bahwa, “Setiap program pelatihan, peserta diharuskan menguasai kompetensi tertentu, pada waktu ujian teori dan praktek, uji kompetensi benar-benar diukur secara cermat, dan bagi yang tidak lulus diwajibkan mengulang”. Kontrol kualitas pelatihan, produksi barang dan jasa menjadi bagian penting dalam program inovasi, karena kelangsungan institusi PPPGT Malang sangat bergantung pada mutu lulusan dan barang yang dihasilkan.

Performansi kerja karyawan PPPGT malang yang ditemukan dalam penelitian ini telah direalisasikan dalam kegiatan sehari-hari sebagai budaya kerja. Pada hakekatnya, performansi kerja adalah perilaku dan kemampuan yang ditampilkan seseorang terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi tempat bekerja, sebagaimana dikemukakan oleh Steers (1980:124) bahwa “*the individual job performance is a*

*joint function of three important factors: (1) the abilities, traits, and interests of an employee; (2) the clarity and acceptance of the role prescriptions of the role prescriptions of an employee; and (3) the motivational level of an employee*". Pernyataan ini mengungkapkan bahwa gabungan ketiga faktor dimaksud sangat menentukan keberhasilan individu dalam pencapaian prestasi kerja, dan secara keseluruhan dapat memberikan kontribusi pada produktivitas organisasi. Kemampuan, perangai dan minat menggambarkan sifat-sifat individu yang sebagian besar menentukan kesanggupan individu untuk memberikan keberhasilan organisasi, sedangkan motivasi dapat menentukan kemauan individu untuk bekerja lebih giat. Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu; perilaku, hasil, dan efektifitas organisasi (Smith, 1982). Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja. Sedangkan aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, dan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi. Dengan demikian karakteristik performansi kerja adalah melaksanakan tugas sesuai dengan harapan organisasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, disiplin, dapat bekerjasama dengan pimpinan maupun rekan sekerja (sejawat), dan dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

## **7. Produktivitas Organisasi**

Produktivitas organisasi dapat dicapai melalui performansi kerja individu yang diaktualisasikan dalam kegiatan organisasi. Ukuran produktivitas tidak hanya dilihat secara kuantitatif berupa selisih dari keluaran dikurangi masukan atau rasio antara produksi dengan masukan (bahan, tenaga kerja, modal) akan tetapi juga dapat diarti-

kan sebagai kemampuan, sikap, semangat kerja, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap tugas/pekerjaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan PPPGT Malang mempunyai semangat kerja tinggi, hal ini dibuktikan dari perolehan omset yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa, perkembangan omset unit Produksi dan Jasa (UPJ) mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Tahun pertama difungsikannya unit Produksi dan Jasa mendapat omset Rp.311 juta rupiah, dan terus mengalami peningkatan pada tahun 95/96 mencapai 1.119 juta, dan puncaknya pada tahun 2001 unit Produksi dan Jasa mendapat omset 11.960 juta atau 11,97 Milyar rupiah. Meningkatnya omset secara otomatis keuntungan (*Net Income*) juga mengalami peningkatan secara signifikan.

Produktivitas institusi (PPPGT Malang) pada tahun 1990 sebagai awal difungsikannya unit Produksi dan Jasa (UPJ) berhasil meraih keuntungan (*Net Income*) 54 juta rupiah atau 17% dari total omset. Dengan meningkatnya pelayanan dan kualitas pelatihan dan produksi barang jadi, maka perolehan laba juga mengalami perkembangan. Pada tahun 98/99 jumlah keuntungan mencapai 927 juta rupiah dan pada tahun 2002 keuntungan mencapai 3.343 juta atau 3,343 Milyar Rupiah berarti melebihi DIK (Dana Rutin) PPPGT Malang selama satu tahun anggaran.

Sesuai dengan tujuan institusi, PPPGT/VEDC Malang telah mampu menjadi lembaga swakelola di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional yang mampu mengelola kegiatannya secara profesional dan menggalang dana dari usaha sendiri. Dana yang berasal dari pemerintah merupakan dana penunjang sedangkan dana yang diperoleh dari omset produksi dan jasa yang bersumber dari masyarakat umum dunia, usaha/industri merupakan dana andalan untuk kegiatan operasional institusi.

Kerja keras dan komitmen terhadap tugas merupakan sikap dan perilaku karyawan PPPGT Malang sehingga dapat menyelesaikan pelatihan tepat waktu, memenuhi standar kualitas dan memuaskan konsumen. Dana untuk pelatihan yang berasal dari pemerintah hanya mengisi 25% waktu produktif lembaga, sedangkan sisa waktu 75% diisi kegiatan pelayanan kepada masyarakat berupa pelatihan, konsultan, maupun produksi barang jadi.

Sejak enam tahun terakhir, unit produksi jasa menjadi tulang punggung (andalan) institusi menuju kemandirian, dan unit Projas mempunyai kontribusi dana yang sangat berarti bagi peningkatan kesejahteraan karyawan dan mendukung operasional kegiatan institusi.

Produktivitas institusi merupakan gambaran umum tentang selisih antara pengeluaran dikurangi masukan. Sedangkan produktivitas departemen diukur dari perolehan bersih (*net income*) rata-rata pertahun dibagi jumlah tenaga fungsional produktif, sehingga dapat diketahui kontribusi keuntungan tiap departemen per widyaiswara atau instruktur per tahun. Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa pada tahun 2002/2003 produktivitas tenaga pengajar tertinggi (diukur dari penghasilan pertahun) adalah departemen edukasi dengan rata-rata penghasilan per orang Rp. 47,23 Juta dalam satu tahun, tenaga pengajar pada Departemen listrik dan elektronika Rp. 42,69 Juta, Departemen otomotif sebesar 26,83 Juta per tahun, sedangkan terendah adalah tenaga pengajar pada Departemen bangunan yaitu sebesar 10,04 Juta per tahun.

Temuan penelitian ini tidak berbeda dengan hakekat produktivitas yang dikemukakan oleh Grove (1983:30) bahwa, produktivitas adalah setiap fungsi yang terjadi didalamnya adalah output dibagi tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan output itu selanjutnya dihitung per jam kerja. Salah satu ukuran produktivitas adalah

output per jam kerja, karena tenaga kerja merupakan sumber daya perekonomian dan masyarakat manusia yang menghargai waktu senggang. Produktivitas tenaga kerja dapat diukur dengan menggunakan tenaga kerja sebagai masukan, yaitu; (1) jumlah jam/orang, (2) jumlah hari/orang, (3) jumlah tahun/orang, (4) jumlah tenaga kerja, (5) jumlah biaya tenaga kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja di atas, diasumsikan bahwa tenaga kerja mempunyai keahlian, pengalaman, dan pendidikan yang sama.

Produktivitas tidak hanya diartikan secara kuantitatif berupa rasio antara masukan dengan keluaran, akan tetapi juga diartikan secara kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Sutermeister (1976) bahwa produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumberdaya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia). Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumberdaya, sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha berkembang (Fatah, 1996:15).

Dengan demikian peningkatan produktivitas dapat dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal ini berarti bahwa meskipun dilihat dari segi kuantitas tidak terjadi peningkatan, namun jika dilihat dari segi mutu menunjukkan peningkatan, maka berarti terjadi juga peningkatan produktivitas.

#### **B. Analisis SWOT Sebagai Strategi PPPGT Malang dalam Menghadapi Perubahan**

Dewasa ini dirasakan adanya keresahan dalam masyarakat karena terjadi kesenjangan antara keluaran lembaga-lembaga pendidikan (formal) dengan tersedianya lapangan kerja. Di sisi lain terdapat permintaan akan tenaga terampil di bidang tekno-

logi tingkat menengah tidak dapat terpenuhi oleh lulusan lembaga pendidikan (formal). Salah satu faktor terjadinya kesenjangan adalah karena lembaga pendidikan kurang cepat merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi begitu pesat. Selain itu permintaan pasar tenaga kerja membutuhkan tenaga kerja yang cerdas, terampil, dan siap pakai. Maka tidak mengherankan jika lulus pendidikan (persekolahan) masih harus menambah kursus/pelatihan untuk menunjang pengetahuan yang diperoleh selama sekolah/kuliah.

Berkaitan dengan kesenjangan antara lulusan pendidikan persekolahan dengan dunia kerja, Tilaar (1994:15) mengungkapkan faktor-faktor yang menyebabkan antara lain, faktor sosial budaya yang memberikan legitimasi terhadap status sosial seseorang karena tingkat pendidikan yang diperolehnya tanpa melihat apakah isi pendidikan itu mempunyai relevansi terhadap dunia kerja. Di pihak lain menganggap sistem pendidikan formal kurang memberikan dasar-dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memasuki lapangan kerja. Disadari bahwa sistem pendidikan persekolahan tidak semata-mata mempersiapkan seseorang untuk memasuki dunia kerja, namun demikian bukan berarti bahwa sistem pendidikan formal (persekolahan) harus bebas terhadap kebutuhan tenaga kerja.

Meningkatnya kebutuhan tenaga terampil di bidang teknologi tingkat menengah pada dunia usaha dan industri direspon oleh Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang sebagai peluang untuk lebih meningkatkan keterlibatan dan peran serta aktif pada pengembangan masyarakat menuju terbentuknya manusia yang terampil dan produktif. Menyadari keberadaan PPPGT Malang sebagai lembaga pemerintah swakelola dan telah menjadi “pusat unggulan” dalam pelatihan semakin memperkuat keyakinan pengelola untuk bekerja lebih giat dan produktif. Se-

bagai lembaga pelatihan yang sudah mapan, PPPGT Malang tidak terlepas dari kekurangan/kelemahan internal maupun tantangan yang datang dari luar institusi. Kekurangan dan kelemahan yang terjadi, sebagian telah berhasil diatasi namun tantangan yang dihadapi seiring dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat, maka analisis SWOT sebagai alternatif strategi organisasi.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada pemikiran yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Selanjutnya kekuatan dan kelemahan internal serta peluang/tantangan dan ancaman eksternal serta rumusan strategi yang dipilih dapat dijelaskan sebagai berikut:

	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
<b>Faktor strategi internal (IFAS)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat dinamika konflik yang tinggi</li> <li>2. Kedewasaan pimpinan dan anggota dalam menyikapi konflik</li> <li>3. Kemampuan bersaing dalam kualitas pelatihan bidang teknologi</li> <li>4. Lokasi sangat strategis (tenang, mudah dijangkau)</li> <li>5. Dikenal luas oleh masyarakat</li> <li>6. Pelatihan berdasarkan standar kompetensi</li> <li>8. Dapat menampung peserta pelatihan 50 kelas @ 12 orang/bln/Th.</li> <li>9. Mempunyai program studi yang dibutuhkan masyarakat</li> <li>10. Fasilitas pelatihan cukup lengkap dan modern</li> <li>11. Mempunyai jaringan kerja dan pangsa pasar yang luas</li> <li>12. Sumberdaya manusia sudah terlatih dan berkualitas</li> <li>13. Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apabila konflik tidak segera dikelola dapat disfungsi</li> <li>2. Belum ada unit yang khusus menangani masalah konflik</li> <li>2. Terbatas pada program studi tertentu</li> <li>3. Keterbatasan daya tampung peserta program pelatihan</li> <li>4. Adanya isue pembubaran PPPGT oleh Pemerintah</li> <li>5. Kebijakan Dikmenjur tidak sejalan dengan Rencana Induk Pengembangan Institusi (RIPI).</li> <li>6. Sebagai lembaga pemerintah yg memprioritaskan pelatihan bagi guru SMK binaan</li> <li>7. Kelebihan tenaga non fungsional (administrasi)</li> <li>8. Belum dapat menjangkau seluruh SMK di Indonesia Bagian Timur</li> </ol>
<b>Faktor strategi eksternal (EFAS)</b>		

Opportunies (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik dapat dikelola dgn baik.</li> <li>2. Kesadaran anggota terhadap keberadaan konflik.</li> <li>3. Kebutuhan tenaga terampil di bidang otomotif, elektronika, teknik logam, semakin luas.</li> <li>4. Berkembangnya sekolah menengah kejuruan (SMK) sebagai lahan untuk pembinaan guru.</li> <li>5. Pertumbuhan ekonomi dan perkembangan teknologi di Indonesia cukup signifikan sehingga prospek masa depan tetap baik.</li> <li>6. Kerjasama dengan SMK, Dunia industri, dan perusahaan swasta telah terbina baik.</li> <li>7. Letak PPPGT di Kota Malang yg sejuk merupakan peluang untuk pelaksanaan program pelatihan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan manajemen konflik secara tepat</li> <li>2. Meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha/industri, dan SMK Swasta</li> <li>3. Alternatif pengembangan program studi baru</li> <li>4. Optimalisasi dan pengelolaan sumberdaya institusi</li> <li>5. Membuat produk baru untuk meningkatkan pangsa pasar (<i>market share</i>)</li> <li>6. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik</li> <li>7. Melanjutkan pembinaan pada sekolah menengah kejuruan (SMK) dan dunia usaha</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan forum “Sehati”</li> <li>2. Membuka <i>Email Addresss</i> sebagai media saluran pendapat.</li> <li>3. Mengalokasikan 20% waktu Widyaiswara untuk pengembangan, inovasi.</li> <li>4. Melakukan bench marking dengan indtitusi profesional</li> <li>5. Mengadakan studi banding ke Swiss dan Jerman</li> <li>6. Mengganti alat-alat yang lebih modern</li> <li>7. Kerjasama antar lembaga/institusi dalam menciptakan produk/pelatihan/jasa</li> <li>8. Mengoptimalkan <i>short term expert</i></li> </ol>
Treaths (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya persaingan</li> <li>2. Perkembangan teknologi yang sangat pesat</li> <li>3. Peraturan PNS yang dapat membatasi ruang gerak institusi</li> <li>4. Perilaku birokrat masih melekat pada sebagian karyawan</li> <li>5. Enterprenir (<i>entrepreneurship</i>) belum menjadi budaya kerja.</li> <li>6. Semakin berkurangnya pendanaan untuk pembinaan SMK</li> <li>7. Semakin berkurangnya program pelatihan yang didanai DIP (pemerintah)</li> <li>8. Program inovasi membutuhkan dana yang besar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga kualitas pelatihan dan produksi</li> <li>2. Mempertajam kepekaan terhadap kebutuhan pasar</li> <li>3. Mengembangkan program jarak jauh (<i>distance learning</i>)</li> <li>4. Meningkatkan produk unggulan (<i>core product</i>) baik untuk pasar lokal maupun pasar ASEAN.</li> <li>5. Peningkatan kompetensi kejuruan</li> <li>6. Standarisasi uji kompetensi dan sertifikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan staf secara terus-menerus</li> <li>2. Mengoptimalkan unit-unit produksi</li> <li>3. Ratosi jabatan/mutasi intern</li> <li>4. Memanfaatkan sebagian asrama untuk hotel</li> <li>5. Lelang mesin-mesin yang tidak produktif</li> <li>6. Rekrutmen dan regenerasi tenaga kontrak</li> </ol>

Gambar 5.1 Analisis Faktor Eksternal (Peluang dan Tantangan) dan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) PPPGT Malang dalam menghadapi persaingan.

Analisis TOWS atau SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis SWOT didasarkan pada pemikiran yang berusaha memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan

ancaman (*Threats*). Pemilihan strategi didasarkan pada Visi, Misi, Tujuan, dan Kebijakan organisasi.

Strategi SO dirumuskan untuk menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang dipilih adalah: (1) meningkatkan kerjasama dengan dunia usaha/industri, dan SMK Swasta, (2) alternatif pengembangan program studi baru, (3) optimalisasi dan pengelolaan sumberdaya institusi, (4) membuat produk baru untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*), (5) meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik, (6) melanjutkan pembinaan pada sekolah menengah kejuruan (SMK) dan dunia usaha/industri.

Strategi ST adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Strategi yang diterapkan yaitu; (1) menjaga kualitas pelatihan dan produksi, (2) mempertajam kepekaan terhadap kebutuhan pasar, (3) mengembangkan program jarak jauh (*distance learning*), (4) meningkatkan produk unggulan (*core product*) baik untuk pasar lokal maupun pasar ASEAN, (5) peningkatan kompetensi kejuruan, (6) standarisasi uji kompetensi dan sertifikasi.

Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Tindakan yang dilakukan adalah; (1) mengalokasikan 20% waktu Widyaiswara untuk pengembangan, inovasi, (2) melakukan *bench marking* dengan institusi profesional, (3) mengadakan studi banding ke Swiss dan Jerman, (4) mengganti alat-alat yang lebih modern, (5) kerjasama antar lembaga/institusi dalam menciptakan produk/pelatihan/jasa, (6) mengoptimalkan *short term expert*.

Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Tindakan yang dilakukan; (1) pengembangan staf secara terus-menerus, (2) mengoptimalkan

unit-unit produksi, (3) rasi jabatan, (4) memanfaatkan asrama untuk hotel, (5) lelang mesin-mesin yang tidak produktif, (6) rekrutmen dan regenerasi tenaga kontrak.

Dengan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman, serta dilanjutkan dengan tindakan strategi yang tepat, maka Pusat Pengembangan Pelatihan Guru Teknologi (PPPGT) Malang dapat meningkatkan performansi kerja karyawan dan produktivitas organisasi.

### **C. Model Hipotetik Manajemen Konflik Organisasi**

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negatif bergantung pada pendekatan manajemen konflik yang dilakukan. Agar konflik berdampak positif dan fungsional maka perlu dikembangkan model manajemen konflik sebagai berikut, (1) Model integratif manajemen konflik organisasi, (2) Model stimulasi (*stimulation*) konflik organisasi, (3) Model pengurangan (*reduce*) konflik organisasi, (4) Alternatif model manajemen konflik yang inovatif.

#### **1. Model Integratif Manajemen Konflik Organisasi**

Agar konflik tetap fungsional, produktif, dan dapat dijadikan evaluasi terhadap kelangsungan Pusat Pengembangan Pelatihan Guru Teknologi (PPPGT) Malang, maka perlu dibuat model manajemen konflik. Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan data empirik serta kajian teoritis dalam penelitian ini.

Rumusan model pengembangan ini mencakup (a) dasar pemikiran, (b) dampak yang diharapkan, (c) sumber-sumber konflik, (d) manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

### a. Dasar Pemikiran

Peristiwa konflik sebagai suatu kejadian yang alamiah seiring dengan dinamika dan perkembangan organisasi. Keberadaan konflik tidak dapat dihindari dan selalu terjadi dalam setiap interaksi antar individu maupun antar kelompok. Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat yang optimal guna meningkatkan pemahaman terhadap masalah-masalah yang muncul dalam setiap aktivitas pekerjaan. Konflik dapat berdampak positif dan fungsional apabila dikelola secara baik dan dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperkaya gagasan, memperjelas masalah. Dengan demikian, konflik yang dikelola secara tepat dapat menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat dan gagasan orang lain sehingga berdampak pada peningkatan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi.

Organisasi pendidikan maupun lembaga pelatihan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dan bekerjasama guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan maupun perselisihan guna memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi. Konflik dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, apatis, dan berakibat pada penurunan produktivitas organisasi. Karena itu, konflik harus dikelola secara baik agar kritis (*critical*) terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara bersama-sama mencari solusi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Model integratif manajemen konflik organisasi dapat digambarkan secara skematis pada halaman berikutnya.



**b. Dampak yang diharapkan**

Berdasarkan pemikiran di atas, maka konflik yang terjadi diharapkan dapat berdampak positif (fungsional), sekalipun dimungkinkan muncul pengaruh negatif (disfungsional) bagi kelangsungan organisasi. Dampak positif yang diharapkan sebagai berikut:

Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas masalah, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, orientasi pada tugas, mempersatukan para anggota organisasi, kemungkinan ditemukan cara penggunaan sumberdaya organisasi yang lebih baik, menemukan cara memperbaiki kinerja organisasi, dapat memaksimalkan kerja, mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap perkembangan Iptek dan kebutuhan masyarakat, mengadakan evaluasi kerja. Sedangkan dampak negatif yang dimungkinkan timbul antara lain; kerjasama antar unit kerja menjadi rusak, koordinasi semakin sulit, muncul sikap otoritarian, agresivitas individu, pertentangan yang berlarut-larut, timbul sikap apatis, motivasi kerja rendah, hasil tidak maksimal, dan sasaran tidak dapat dicapai sesuai jadwal waktu. Dampak negatif (disfungsional) dicari penyebabnya dengan mengidentifikasi sumber-sumber konflik.

**c. Mengidentifikasi Sumber-sumber Konflik**

Konflik terjadi disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam organisasi maupun faktor dari luar organisasi. Sumber-sumber konflik perlu diidentifikasi sebagai dasar penerapan manajemen konflik.

Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah, (1) keterbatasan sumberdaya organisasi. (2) kegagalan komunikasi. (3) perbedaan sifat, nilai-nilai

lain dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem penggajian.

Sumberdaya organisasi, terutama sumberdaya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antar unit kerja untuk mengalokasikan atau memanfaatkan sumberdaya yang terbatas bagi pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak.

Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya dan sistem nilai merupakan pandangan hidup yang diyakini individu sehingga mempengaruhi perilaku dalam bekerja, demikian halnya cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja berpeluang menimbulkan perbedaan-perbedaan.

Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda. Kebergantungan dapat mencakup pembagian persediaan, informasi, atau pengarahan, dan setiap individu/unit kerja dituntut saling berkoordinasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, semakin besar perbedaan dalam prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, maka semakin berpeluang timbulnya konflik.

Perbedaan kriteria dalam sistem imbalan (*reward system*) dapat menjadi sumber konflik. Imbalan diberikan kepada individu atas kinerja yang ditampilkan. Perbedaan dalam menentukan kriteria imbalan merupakan persoalan yang sering dihadapi

pada organisasi swasta/perusahaan. Konflik antar kelompok sering terjadi bila sistem imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu daripada kinerja organisasi secara keseluruhan. Unit kerja yang disertai tugas mendistribusikan imbalan cenderung memperlihatkan sikap yang memihak terhadap anggotanya sendiri.

Sedangkan penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi (faktor eksternal) adalah, (1) perkembangan Iptek, (2) peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya kompetitor baru, (5) keadaan politik dan keamanan, (6) keadaan ekonomi masyarakat.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi mengadakan penyesuaian-penyesuaian dan perubahan-perubahan terhadap prosedur kerja, pemakaian sumberdaya yang lebih berkualitas, dan berusaha meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Bagi organisasi yang sudah mapan, tidak terlalu sulit untuk melakukan penyesuaian, akan tetapi bagi institusi birokrasi (negeri) sering mengalami kesulitan untuk menjadi institusi mandiri.

Kebutuhan masyarakat meningkat dikarenakan perkembangan perekonomian dan daya beli masyarakat. Beragamnya persepsi masyarakat terhadap fasilitas hidup yang semakin baik membutuhkan sarana dan prasarana yang semakin canggih. Institusi yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat harus mengadakan pembaharuan pelayanan masyarakat.

Peraturan yang diundangkan hendaknya mendukung terciptanya iklim yang kondusif bagi pengembangan institusi pendidikan dan pelatihan. Pembatasan terhadap ruang gerak organisasi pendidikan (negeri) dapat melemahkan daya saing dengan dunia usaha dan industri yang semakin maju. Demikian halnya kebijakan pemerintah pusat hendaknya tidak bertentangan dengan rencana strategik institusi pendidikan di-

bawahnya. Kebijakan dan perundangan yang dibuat dapat mendukung kegiatan yang sedang berkembang dan melindungi dari campur tangan pihak yang tidak berwenang yang dapat mengganggu kelangsungan organisasi.

Di Era global, persaingan antar organisasi semakin ketat terutama organisasi yang berorientasi pada *profit* (keuntungan finansial), hal ini dirasakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Jika hanya mengandalkan dana dari pemerintah (DIP atau DIK) maka lembaga pendidikan sulit berkembang, maka tidak ada pilihan lain kecuali menawarkan program-program pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat umum, dunia usaha, dan industri.

Keadaan politik dan keamanan yang stabil di dalam negeri memberikan pengaruh terhadap minat masyarakat untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Rasa aman memungkinkan orang melaksanakan aktivitas atau pekerjaan sesuai dengan minat dan target yang hendak dicapai. Demikian halnya keadaan ekonomi masyarakat mempengaruhi kemampuan untuk memilih jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti. Masyarakat golongan menengah ke atas cenderung memilih pendidikan jangka panjang, sedangkan masyarakat yang berpenghasilan rendah menyukai pelatihan jangka pendek yang berorientasi cepat kerja.

#### **d. Manajemen Konflik dalam meningkatkan Produktivitas Organisasi**

Perbedaan pendapat, pertentangan, ataupun perselisihan merupakan peristiwa yang lazim ditemui pada organisasi. Konflik dapat dikategorikan sebagai indikator dinamika dan perubahan organisasi, karena itu keberadaan konflik tetap diperlukan dan dipertahankan agar tetap berada pada tingkat yang terkendali. Konflik yang diabaikan dapat mengarah pada perilaku menyimpang dari aturan, prosedur kerja, dan mengganggu pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Akan tetapi sebaliknya apabila kon-

flik dikelola secara baik dapat meningkatkan dinamika organisasi, menumbuhkan kreativitas, menghargai perbedaan, dan meningkatkan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; menstimulasi konflik, mengurangi atau menurunkan konflik, dan mengendalikan konflik. Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja. Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi. Untuk mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog/*Mail address*. Dengan demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu: perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja. Hasilnya bisa obyektif dan bisa subyektif. Aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, sedangkan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Dari aspek psikologis, kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Karena itu untuk menganalisis kinerja seseorang dapat dilakukan dengan cara mempelajari karakteristik perilaku kerja yang diperlihatkan. Karakteristik dimaksud antara lain; mempunyai semangat tinggi, bertanggung jawab,

bersikap positif, kemampuan membangun hubungan kerjasama dengan atasan, rekan kerja, dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja adalah semua perilaku dan kemampuan individu sebagai ungkapan kemajuan dalam menghasilkan sesuatu sesuai dengan harapan organisasi yaitu produktivitas berupa barang maupun jasa layanan kepada masyarakat.

Produktivitas dapat dilihat dari dimensi organisasi dan dimensi orang/individu. Dari dimensi individu, produktivitas berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang antara lain, mempunyai kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan, kreatif, tidak mudah putus asa, mempunyai motivasi kerja, dan inovatif. Sedangkan konsep produktivitas yang lebih menekankan pada dimensi keorganisasian banyak ditemukan pada pendapat para ahli ekonomi yang mengemukakan, produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumberdaya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia).

## **2. Model Stimulasi (*stimulation*) Konflik Organisasi**

Konflik tidak selalu nampak di permukaan, dan bahkan seringkali konflik tidak muncul dalam aktivitas organisasi, maka pada saat itu konflik pada tingkatan yang sangat rendah. Intensitas konflik pada taraf rendah biasanya dicirikan oleh motivasi kerja rendah, muncul sikap apatis, hasil tidak maksimal, kegiatan yang dilaksanakan sekedar melaksanakan tugas, target tidak tercapai, dan bahkan masing-masing anggota saling bertoleransi terhadap kesalahan yang terjadi. Menyikapi hal seperti ini diperlukan tindakan untuk membangkitkan inisiatif dan kreativitas anggota. Maka pilihan pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah model stimulasi konflik organisasi.



Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda bergantung pada tujuan yang hendak dicapai, sumberdaya yang terlibat dan kompleksitas disain organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, secara garis besar konflik disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Yang bersumber dari internal organisasi antara lain adalah; keterbatasan sumberdaya, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi. Sedangkan yang berasal dari eksternal organisasi adalah; adanya perkembangan Iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, persaingan yang semakin ketat, keadaan politik dan keamanan serta keadaan ekonomi masyarakat.

Konflik yang terjadi dapat berakibat fungsional atau disfungsional. Konflik fungsional dijelaskan oleh Gibson, et. al. (1996:438) adalah perbedaan, pertentangan atau perselisihan antar individu/kelompok dalam hal metode untuk mencapai tujuan dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.

Akibat-akibat disfungsional mengarah pada perilaku yang dapat menghambat atau merintangi pencapaian tujuan karena satuan-satuan kerja terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Intensitas konflik yang rendah perlu dilakukan stimulasi berupa peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi, menyampaikan informasi yang bertentangan, penghargaan prestasi, dan memotivasi karyawan. Pendekatan stimulasi konflik yang dilakukan akan mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan

organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

### 3. Model Pengurangan (*reduce*) Konflik Organisasi

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Karena itu, pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan manajemen konflik agar konflik yang terjadi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Mengingat kegagalan dalam manajemen konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap metode pengelolaan konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Apabila intensitas konflik tinggi dan menjurus pada tindakan atau usaha merintangi pencapaian tujuan organisasi, maka pendekatan yang digunakan adalah model pengurangan (*reduce*) konflik.

Berbeda dengan keadaan konflik yang terlalu rendah yang dicirikan adanya satuan-satuan kerja yang terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan bekerja atas dasar perintah atasan, kurang inisiatif, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kesalahan pelaksanaan pekerjaan. Maka pendekatan yang tepat adalah menstimulasi konflik. Akan tetapi pada kondisi konflik yang intensitasnya tinggi dan cenderung merugikan organisasi, maka pilihan yang tepat adalah melakukan tindakan-tindakan yang dapat meredakan konflik. Metode pengurangan konflik bertujuan untuk membangun kembali kinerja agar menjadi optimal dengan cara meminimalkan akibat yang merugikan dan mengusahakan konflik berada pada tingkat yang menguntungkan.

Model pengurangan (*reduce*) dapat digambarkan dalam skematis berikut:



Model pengurangan konflik di atas didasari oleh pemikiran bahwa konflik yang tinggi menunjukkan dinamika organisasi, dan ada indikasi perubahan yang sedang terjadi. Individu dan kelompok terlibat dalam pertentangan kepentingan tentang alokasi sumberdaya organisasi, perbedaan sifat individu yang tercermin dalam perilaku kerja, perbedaan pemahaman terhadap tugas-tugas yang ditetapkan, atau hubungan kerja antar bagian tidak serasi dan cenderung saling menghambat. Akibat-akibat dari konflik yang terlalu tinggi nampak dalam perilaku individu yang agresif, muncul sikap otoritarian, pertentangan yang berlarut-larut, timbul rasa benci, dan lebih mementingkan kelompok.

Akibat yang ditimbulkan dapat mengarah pada keadaan disfungsional, karena itu langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah menggabungkan unit yang konflik, mengadakan kegiatan bersama, mutasi/rotasi jabatan, menetapkan peraturan baru, menghadapi tantangan baru kepada dua pihak yang konflik, dan memfungsikan peran integrator/pihak ketiga.

Penggabungan unit yang konflik dilakukan agar kedua pihak memulai tugas baru yang menjadi tanggung jawab bersama. Dalam menjalankan tugas diharapkan terjalin komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis sehingga saling mengenal sifat, kepribadian, dan harapan masing-masing anggota.

Kebijakan mutasi/rotasi jabatan diperlukan apabila performansi kerja individu tidak bisa berkembang sedangkan kebutuhan masyarakat mengalami peningkatan dalam produksi dan layanan jasa. Maka segera ditempatkan orang-orang yang mempunyai kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan tugas yang dibebankan. Langkah selanjutnya adalah membuat peraturan baru, yaitu peraturan yang mengikat pihak-

pihak yang konflik melakukan penyesuaian dan kerjasama. Peraturan baru dapat berupa sanksi yang tegas terhadap tindakan yang merugikan organisasi atau berupa penghargaan bagi yang berprestasi.

Menghadapkan pada tantangan baru kepada pihak-pihak yang sedang konflik merupakan salah satu cara untuk menurunkan konflik. Dengan adanya tantangan baru yang dihadapi organisasi semua pihak beralih konsentrasi pada penyelamatan organisasi sehingga melupakan kepentingan kelompok dan mengalihkan pikiran pada tantangan baru.

Beberapa strategi penurunan konflik di atas diharapkan dapat mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

#### **4. Alternatif Model Manajemen Konflik yang Inovatif**

Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan data empirik serta kajian teoritis dalam penelitian ini. Alternatif model manajemen konflik yang inovatif didasari oleh pemikiran bahwa konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam aktivitas pencapaian tujuan. Keberadaan konflik sebagai indikasi tumbuhnya dinamika individu atau kelompok yang saling berkompetisi untuk meraih prestasi. Kompetisi antar individu atau kelompok dikategorikan sebagai bentuk konflik yang fungsional jika memperjuangkan kepentingan yang lebih besar yaitu kelangsungan organisasi.

Namun demikian perlu sikap waspada terhadap kemungkinan muncul konflik yang dapat merugikan organisasi sebagai akibat dari kekecewaan salah satu pihak yang merasa kurang berhasil mencapai prestasi yang diinginkan.



Pada Gambar 5.5 di atas merupakan alternatif model manajemen konflik yang inovatif karena konflik yang terjadi berdampak pada perilaku positif. Konflik dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal yang mempengaruhi konflik antara lain keterbatasan sumberdaya organisasi, saling ketergantungan pekerjaan, tidak berfungsinya sistem kontrol, dan adanya kekaburan dalam bidang tugas (*job descriptions*). Sedangkan faktor eksternal yang menimbulkan konflik yaitu perkembangan Iptek, regulasi dan kebijakan pemerintah, peningkatan kebutuhan masyarakat, munculnya kompetitor baru atau keadaan politik dan keamanan dalam negeri.

Konflik yang muncul meliputi perbedaan kepentingan (PK), perbedaan tujuan (PT), perbedaan pendapat (PP), dan perbedaan inisiatif (PI). Perpaduan antara perbedaan tujuan (PT) dan perbedaan kepentingan (PK) akan menimbulkan sikap kompetisi. Selanjutnya perpaduan perbedaan pendapat (PP) dengan perbedaan inisiatif (PI) melahirkan kreativitas kerja. Terpadunya perbedaan kepentingan (PK) dengan perbedaan pendapat (PP) akan menimbulkan dinamika kelompok. Perpaduan antara perbedaan tujuan (PT) dengan perbedaan inisiatif (PI) memotivasi kelompok untuk mencari pemecahan masalah, sedangkan perpaduan antara perbedaan pendapat (PP) dengan perbedaan tujuan (PT) akan menimbulkan motivasi kerja.

Dampak konflik bersifat positif yaitu sikap kompetisi, kreativitas kerja, dinamika kelompok, usaha mencari pemecahan masalah, dan motivasi kerja. Maka pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah resolusi konflik. Resolusi konflik dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan kompetisi, menetapkan sistem evaluasi dan imbalan, pemecahan masalah bersama melalui musyawarah, perundingan (*negotiation*), kompromi, atau konfrontasi.

Melalui pendekatan yang tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi, maka akan menimbulkan inovasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Melihat kenyataan di atas, pimpinan suatu organisasi diharapkan mampu melihat peristiwa konflik dari segi fungsional dan segi disfungsional, karena tidak mustahil kedua aspek dimaksud muncul secara bersamaan dan disebut sebagai paradok konflik (*The Conflict Paradox*).

Pemahaman terhadap berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik tidak terlepas dari model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik. Pimpinan organisasi harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan berbagai konsekuensinya, pemilihan pendekatan dalam pengelolaan konflik juga berbeda bergantung pada sumber konflik yang dihadapi.

### **5. Prosedur Implementasi Model Hipotetik Manajemen Konflik**

Prosedur implementasi model hipotetik manajemen konflik dapat dilakukan sebagai berikut: (a) asumsi model, (b) langkah-langkah implementasi, dan (c) kriteria keberhasilan.

#### **a. Asumsi Model**

Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat optimal yang ber-cirikan kritis (*critical*) terhadap permasalahan intern organisasi, terjadi kompetisi yang positif antar individu/ kelompok, kreatif dan cepat beradaptasi, mencari penyelesaian masalah, dan tanggap terhadap perubahan. Pada kenyataan, konflik tidak selalu berdampak positif dan fungsional akan tetapi dapat mengarah pada perilaku disfungsional yaitu perilaku yang menghambat pencapaian tujuan, karena itu diperlukan

langkah-langkah untuk menerapkan model hipotetik manajemen konflik agar konflik dapat meningkatkan kinerja anggota dan secara keseluruhan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Dengan demikian konflik dapat menguntungkan atau merugikan organisasi bergantung pada masalah dan pendekatan manajemen konflik yang dilakukan.

Organisasi pendidikan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan maupun perselisihan guna memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi. Konflik dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, dan berakibat pada penurunan produktivitas organisasi. Karena itu, konflik harus dikelola secara baik agar kritis (*critical*) terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara bersama-sama mencari solusi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Model hipotetik manajemen konflik merupakan model konseptual yang dirumuskan dan dideskripsikan berdasarkan kondisi nyata institusi pendidikan dan pelatihan yang tidak terlepas dari persoalan konflik yang dapat mempengaruhi kinerja anggota dan produktivitas organisasi. Keberhasilan penerapan model hipotetik manajemen konflik bergantung pada ketepatan dalam mengidentifikasi sumber-sumber konflik dan pemilihan pendekatan manajemen konflik. Karena itu perlu dirumuskan tahapan implementasi agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **b. Langkah-langkah Implementasi**

Terdapat beberapa model hipotetik manajemen konflik yang ditawarkan un-

tuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, dan penerapan model dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

### **1). Identifikasi masalah**

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus mampu memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis, atau perilaku menghambat pekerjaan, namun ketiga hal dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau disain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengidentifikasi masalah secara tepat.

### **2). Klasifikasi masalah**

Konflik muncul disebabkan berbagai macam kegiatan, kepentingan dalam mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, maka perlu dilakukan pengelompokan/ pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Dari berbagai macam sumber konflik, Fieldman dan Arnold (1983:513) membagi menjadi dua kelompok yaitu kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan kelemahan sistem kontrol organisasi. Kurangnya koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas,

dan perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi berkenaan dengan kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi masalah yang bersifat fungsional dan disfungsional, hal ini akan mempermudah dalam pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

### **3). Analisis masalah**

Setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi. Sebagai contoh, banyak organisasi yang menunda untuk menambah sumberdaya organisasi (peralatan kerja/mesin) karena memerlukan dana yang banyak dan waktu yang lama untuk mengembalikan modal "*rate of return*". Demikian juga banyak organisasi kurang tertarik untuk melakukan restrukturisasi organisasi karena terikat dengan aturan/regulasi yang berlaku.

### **4). Penyelesaian masalah melalui pendekatan manajemen konflik**

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan/fungsional dan merugikan atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego

kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasi kerja rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan berusaha mengevaluasi kinerja masing-masing, maka dapat dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun melakukan tawar-menawar (*bargaining*)

### **c. Kriteria Keberhasilan**

Berdasarkan asumsi model dan langkah-langkah implementasi, maka dapat dibuat kriteria keberhasilan dari model hipotetik manajemen konflik organisasi sebagai berikut:

*Pertama*, Organisasi mampu menyesuaikan keadaan dan secara terus menerus mengembangkan kemampuan guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis dan menjadikan organisasi sebagai “*learning organization*.”

*Kedua*, Setiap anggota organisasi menyadari perbedaan-perbedaan: pendapat, kreativitas, tujuan, kepentingan, nilai atau perbedaan persepsi dalam melaksanakan program organisasi sebagai peristiwa yang tidak dapat dihindarkan. Setiap anggota organisasi menjadi semakin dewasa (*mature*) dalam menyikapi konflik yang terjadi dalam aktivitas pencapaian tujuan.

*Ketiga*, Pimpinan mampu menentukan strategi manajemen konflik secara te-

pat sesuai dengan masalah yang dihadapi sehingga dapat memuaskan (*satisfaction*) kedua belah pihak yang mengalami konflik.

*Keempat*, Setiap anggota organisasi kritis (*critical*) terhadap persoalan yang mengganggu aktivitas pencapaian tujuan dan bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

*Kelima*, Pimpinan dan anggota organisasi bersikap positif terhadap peristiwa konflik, konflik dipersepsi sebagai dinamika organisasi, pendorong organisasi, dapat menimbulkan kreativitas organisasi, dan dapat mengidentifikasi berbagai masalah yang merintangai pencapaian tujuan organisasi.

*Keenam*, Pendekatan manajemen konflik yang diterapkan berdampak positif dan fungsional sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap gagasan orang lain, saling bekerjasama untuk menyelesaikan masalah, komitmen terhadap tugas, dan meningkatkan kualitas pelatihan dan pelayanan.

*Ketujuh*, Dapat meningkatkan kinerja karyawan dan secara keseluruhan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.