

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung sangat cepat, berpengaruh terhadap kehidupan manusia khususnya, dan organisasi pada umumnya. Organisasi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam organisasi dan memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengantisipasi ancaman (*threats*) yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan di masa depan. Winardi (1990:21) mengatakan bahwa, sebuah organisasi dinamis secara terus menerus mengalami perubahan, perubahan yang dilakukan dalam upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan dan bila berkemampuan mengubah lingkungan yang ada. Sedangkan Lewin, K. (1971:138) berasumsi bahwa dalam setiap situasi perubahan terdapat faktor-faktor pendorong (*driving forces*) dan faktor-faktor penghambat (*restraining forces*) yang mempengaruhi. Faktor-faktor pendorong adalah faktor-faktor yang mempengaruhi situasi yang mendorong dalam arah tertentu serta mempertahankan perubahan agar tetap berlangsung, antara lain; perlakuan supervisor, persaingan, dan perolehan insentif. Sedangkan faktor-faktor penghambat adalah faktor yang bertindak mengekang atau memperkecil faktor pendorong, antara lain; sikap apatis, permusuhan, pemeliharaan peralatan yang tidak baik. Lebih lanjut dijelaskan oleh Lewin, K. (1971:139), bahwa faktor-faktor penghambat dapat menurunkan produktivitas karyawan, sedangkan faktor-faktor pendorong dapat menaikkan pro-

duktivitas karyawan dan secara keseluruhan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi.

Kemajuan organisasi ditentukan oleh para pengelolanya, menurut Siagian, S.P. (1992:150), pemimpin berperan selaku motor penggerak dalam kehidupan organisasi, dia beranggapan bahwa betapapun tingginya tingkat keterampilan dan kinerja yang dimiliki oleh para pelaksana kegiatan operasional, para bawahan tetap memerlukan pengarahan, bimbingan dan pengembangan. Dijelaskan juga oleh Stoner, J. A. F & Freeman, R. E (1994), bahwa para pemimpin organisasi dewasa ini menghadapi tantangan untuk mengimbangi persaingan asing, meningkatkan produktivitas, dan mengambil keputusan guna melayani masyarakat. Untuk menghadapi tantangan-tantangan dimaksud, berbagai cara dapat dilakukan oleh pemimpin antara lain: mengembangkan visi jangka panjang organisasi, mengembangkan kemampuan kepemimpinannya, meningkatkan kualitas produk secara berkelanjutan, dan pelayanan kepada pelanggan (*customer*).

Dalam kenyataan, tidak semua pemimpin dapat menghadapi tantangan, pendapat Ichack Adizes yang dikutip oleh Hersey, P & Blanchard, K. (1982:8-9) menyarankan, agar organisasi dapat berjalan efektif, pemimpin harus melaksanakan empat peranan, yaitu; pemroduksian, pelaksanaan, pembaharuan, dan kepemaduan. *Peranan pemroduksian* diartikan bahwa, produktivitas individual tidak secara otomatis dapat dicapai tanpa usaha dan peran pimpinan, pemimpin harus mampu mendayagunakan karyawan dalam arti mengarahkan, menggerakkan dan memotivasinya sehingga dapat bekerja secara optimal untuk meningkatkan produktivitas organisasi. *Peranan pelaksanaan* artinya para pemimpin mengkoordinasikan, menjadwalkan, mengenda-

likan dan mendisiplinkan karyawan. *Peranan pembaharuan* dilakukan oleh pemimpin karena organisasi berada dalam lingkungan yang terus berubah, pemimpin dituntut mempunyai kemampuan untuk mengubah tujuan dan sistem yang dilaksanakan sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan. *Peranan pepaduan* dalam organisasi adalah proses strategi perseorangan digabungkan ke dalam strategi kelompok; tujuan individual diselaraskan dengan tujuan kelompok, resiko individual menjadi resiko kelompok.

Dengan demikian tantangan yang dihadapi para pemimpin organisasi adalah menghadapi persaingan, menurunnya produktivitas, ketepatan dalam mengambil keputusan serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam mengatasi masalah-masalah organisasi di butuhkan pemimpin yang mempunyai kemampuan mengarahkan dan menggerakkan karyawan kearah tujuan yang ditetapkan serta mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat. Menurut Hersey, P. & Blanchard, K. (1982:99), kepemimpinan yang efektif adalah apabila seseorang atau sekelompok orang karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan pemimpin dan cocok dengan kebutuhan para karyawan. Ini berarti kepemimpinan seseorang tidak hanya didasari kekuasaan (power) akan tetapi atas kesadaran bawahan yang menganggap bahwa, pekerjaan merupakan bagian dari kebutuhannya.

Untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jarang terjadi perbedaan persepsi atau pandangan diantara individu atau diantara kelompok individu dalam menterjemahkan misi organisasi sehingga menimbulkan konflik.

Pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal yang negatif, menjurus pada perpecahan organisasi, untuk itu harus dihilangkan karena

menghambat kinerja optimal. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya sesuatu yang salah dengan organisasi, dan itu berarti aturan-aturan organisasi tidak dijalankan. Pandangan lama selalu mengkhawatirkan keberadaan konflik, maka menjadi tugas pimpinan untuk menghindarkan dan bila perlu menghilangkan sama sekali.

Pada saat ini, sejumlah ahli manajemen beranggapan bahwa konflik di dalam organisasi tidak dapat dihindari dan keberadaannya dapat meningkatkan prestasi kerja sebagai akibat dari kompetisi kelompok. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996:436), berpendapat bahwa konflik antar individu maupun antar kelompok di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, kinerja organisasi yang optimal memerlukan tingkat konflik yang sedang, dan mereka beranggapan bahwa tanpa konflik berarti organisasi tidak ada perubahan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Cummings, P. W. (1980:41), bahwa konflik tidak selalu mengganggu, karena sejumlah konflik tertentu diperlukan untuk membentuk kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja. Pada dasarnya konflik selalu hadir pada setiap organisasi, baik organisasi kecil maupun organisasi besar, konflik dapat berdampak positif dan negatif terhadap kinerja organisasi, tergantung pada sifat konflik dan pengelolaannya. Dengan demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan semua bentuk konflik, kecuali yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Tugas pemimpin adalah mengelola konflik agar dapat bermanfaat guna mendorong perubahan dan inovasi.

Handoko, T. H. (1992:348) membuat grafik hubungan antara konflik dan prestasi kerja organisasi, digambarkan pada grafik bahwa tingkat konflik optimal, yaitu tingkat konflik yang sangat fungsional menyebabkan performansi organisasi menjadi optimum, namun jika tingkat konflik terlalu rendah, performansi organisasi dapat

mengalami stagnasi. Pendapat diatas menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara tingkat konflik optimal dengan performansi organisasi. Menurut pendapat Hersey, P. & Blanchard, K. (1982:134), bahwa kemampuan pemimpin organisasi dalam penanggulangan konflik dapat berpengaruh pada produktifitas kerja organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Cummings, P. W. (1980:59), penyelesaian konflik secara adil dan jujur yang dilakukan oleh manajer dapat mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan semangat kerja dan produksi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan dan berupaya mengantisipasi perubahan yang akan terjadi di masa depan. Para pemimpin organisasi saat ini dihadapkan pada masalah persaingan, menurunnya produktivitas, dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengatasi masalah dibutuhkan pemimpin yang efektif agar dapat mengelola konflik secara baik guna meningkatkan produktivitas kerja.

Masalah-masalah yang dihadapi organisasi pada umumnya juga terjadi pada organisasi pendidikan. Menurut Tilaar (1994:150), masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional adalah kualitas pendidikan, relevansi, manajemen pendidikan dan efisiensi sumberdaya pendidikan. Lebih lanjut dikemukakan oleh Tilaar (1994:151) bahwa masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan dewasa ini, dikarenakan ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional. Sedangkan Sonhadji (1996:8) menyatakan bahwa dalam pengelolaan organisasi pendidikan diperlukan kualitas per-

sonil yang memadai, dalam arti penempatan orang yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk berkinerja secara efektif dan efisien. Temuan penelitian lainnya menunjukkan bahwa kemerosotan mutu hasil belajar murid bukan saja karena kurangnya motivasi siswa, atau belum penuhnya perhatian orang tua dan kelemahan-kelemahan dipihak guru, tetapi secara meyakinkan juga diperburuk oleh perilaku kepemimpinan yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna (Nurtain, 1989:213). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh De Roche (1987:2) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dengan produktivitas, prestasi guru dan siswa.

Dengan demikian untuk mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor penting, untuk itu pendidikan harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional, dalam arti mampu mendayagunakan sumber daya yang ada dan dapat mengelola konflik secara baik sehingga kinerja anggota organisasi dapat ditingkatkan secara optimal. Dengan meningkatnya kinerja anggota organisasi, maka pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Kemampuan mengelola konflik diperlukan oleh semua pimpinan organisasi, termasuk pimpinan Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi/ *Vocational Education Development Center* (PPP-GT/VEDC) Malang.

PPP-GT/VEDC Malang sebagai pusat pengembangan penataran guru teknologi mempunyai tugas membantu dan melibatkan diri secara langsung dalam pengembangan sekolah menengah kejuruan (SMK) serta mengembangkan program penataran untuk guru-guru STM (sekolah teknik menengah). Dalam perkembangannya, PPP-GT Malang tidak hanya membina sekolah menengah kejuruan (SMK) akan tetapi

melayani kebutuhan masyarakat umum akan pelatihan, menjalin kerjasama dengan dunia usaha ataupun industri untuk mengembangkan produksi dan jasa. Perkembangan PPPGT/ VEDC sangat pesat dengan dibentuknya unit produksi dan jasa dan dikelola secara profesional sehingga memperoleh reputasi sebagai “*pusat unggulan*” dalam pelatihan bidang teknologi, produksi, dan jasa sehingga mampu melayani kebutuhan lembaga pemerintah maupun swasta.

PPPGT/VEDC Malang sekarang menjadi lembaga swakelola dibawah Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional mengemban misi pengembangan dan peningkatan kompetensi guru STM (sekolah teknik menengah) di seluruh Indonesia khususnya wilayah Indonesia bagian timur.

PPPGT/VEDC Malang sebagai organisasi besar, dengan jumlah karyawan 310 orang, yang terdiri dari 180 tenaga fungsional (termasuk instruktur, staf laboratorium/bengkel dan *expert*) dan 130 tenaga struktural, dalam aktivitas untuk mencapai tujuan tidak terlepas dari konflik antar karyawan, antar kelompok karyawan maupun antar unit kerja. Konflik muncul dikarenakan berbagai faktor antara lain; *Pertama*, padatnya kegiatan pelatihan, pelayanan jasa konsultasi maupun produksi barang sehingga menimbulkan pertentangan, perselisihan, dan perbedaan pendapat dalam mencapai target yang ditetapkan. *Kedua*, perbedaan latar belakang suku ataupun asal daerah membawa karakter dalam melaksanakan tugas. *Ketiga*, kebijakan dari pusat dalam hal ini Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan sering berbeda dengan Rencana Induk Pengembangan Institusi (RIPI) dan pelaksanaan kegiatan di PPPGT Malang.

Sekalipun konflik sering terjadi selama kegiatan berlangsung, namun pada kenyataannya aktivitas organisasi berjalan dengan baik, kinerja karyawan meningkat dan bahkan mengalami kenaikan produktivitas.

Masalah yang muncul berdasarkan uraian diatas adalah; jenis-jenis konflik apa saja yang terjadi di PPPGT Malang?. Apa yang menjadi penyebab terjadinya konflik?. Bagaimanakah pandangan pimpinan PPPGT Malang terhadap konflik?. Bagaimanakah pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT Malang?. Dan Bagaimanakah upaya peningkatan performansi kerja dan produktivitas di PPPGT Malang?. Apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang?.

### **B. Fokus Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka dalam penelitian ini fokus permasalahan dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimanakah manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi/*Vocational Education Development Center* (PPPGT/VEDC) Malang. Berkenaan dengan fokus masalah dalam penelitian ini selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Jenis-jenis konflik apa saja yang terjadi di PPPGT Malang?
2. Apa yang menjadi penyebab terjadinya konflik organisasi?.
3. Bagaimanakah pandangan pimpinan PPPGT Malang terhadap konflik?.
4. Bagaimanakah pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT Malang?.
5. Bagaimanakah upaya peningkatan performansi kerja dan produktivitas PPPGT Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis

dan menemukan pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh Pimpinan Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP GT) Malang dalam meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi. Sedangkan upaya khusus, penelitian ini untuk mengetahui; (1) jenis-jenis konflik yang terjadi di PPPGT Malang, (2) sumber-sumber konflik di PPPGT Malang, (3) pandangan pimpinan PPPGT Malang terhadap konflik, (4) pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT Malang, (5) usaha-usaha untuk meningkatkan performansi kerja dan produktivitas organisasi di PPPGT/ VEDC Malang.

Setelah diketahui dan dicapai tujuan penelitian di atas, maka peneliti berupaya untuk menganalisis, menyimpulkan, selanjutnya merekomendasikan temuan penelitian pada PPPGT Malang kepada pengelola institusi pendidikan dan pelatihan pada umumnya, dan pengambil kebijakan di bidang pendidikan dan pelatihan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Konflik organisasi telah lama menjadi obyek studi pakar manajemen. Pandangan yang bersifat negatif menganggap konflik di dalam organisasi harus dihindari dan bila perlu dihilangkan karena dapat menghalangi kerjasama antar anggota maupun kelompok dan menghambat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pandangan yang bersifat positif beranggapan bahwa konflik apabila di kelola secara baik dapat memperjelas persoalan, mengurangi kesalahpahaman sehingga berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi.

Dalam kaitan itu, penelitian ini diharapkan juga menghasilkan temuan-temuan mengenai manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Temuan ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut: *Pertama*, memberikan gambaran

secara utuh tentang manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT/VEDC Malang. Informasi ini sangat berguna bagi lembaga pendidikan dan lembaga pelatihan yang ingin mengadaptasi manajemen konflik yang berhasil dilakukan di PPPGT/VEDC Malang. **Kedua**, memberikan kontribusi guna memperkaya teori-teori yang telah ada tentang manajemen konflik organisasi guna meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. **Ketiga**, dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam pembinaan terhadap personel lembaga pendidikan dan lembaga pelatihan agar menjadi sumberdaya yang potensial. **Keempat**, memberikan masukan yang bermanfaat bagi pimpinan PPPGT/VEDC Malang dalam mengenali keberadaan konflik organisasi agar di kelola secara baik. **Kelima**, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dengan pendekatan, masalah serta *setting* yang berbeda untuk perbandingan sehingga melengkapi temuan penelitian yang telah dilakukan.

#### **E. Kerangka Penelitian**

Kerangka berpikir dalam penelitian ini didasari oleh kenyataan bahwa, pengelolaan pendidikan dan pelatihan membutuhkan dukungan peraturan dan kebijakan sehingga dapat menjalankan aktivitas secara efektif. Kebijakan-kebijakan Direktorat Dikmenjur dan pengaruh perkembangan Iptek, Dunia usaha, Industri, kebutuhan masyarakat, serta perkembangan sekolah menengah kejuruan (SMK) mendasari penyusunan Rencana Induk Pengembangan Institusi (RIPI) PPPGT Malang termasuk pengembangan Visi, Misi, Tujuan, Program, dan Strategi.

Secara keseluruhan, PPPGT Malang memprioritaskan tujuh bidang garapan agar dapat bersaing di era global. Manajemen dan administrasi mengendalikan dan melayani koordinasi secara menyeluruh demi kelancaran pelaksanaan seluruh aktivi-

tas institusi. Divisi produksi melayani kebutuhan pelanggan dalam kegiatan-kegiatan; (1) diklat dan pengembangan SMK, melayani pelatihan tenaga kependidikan dan dunia usaha/industri serta masyarakat umum untuk menyiapkan tenaga kerja yang terampil, (2) partnership mendukung pengembangan institusi dengan menjalin kerjasama saling menguntungkan baik dengan lembaga di dalam maupun luar negeri, (3) Projas melayani pesanan produk maupun jasa konsultan, pelatihan utamanya dunia usaha/industri. Untuk mendukung kegiatan divisi produksi, perlu pengembangan intern secara terus menerus sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Fasilitas dan staf diusahakan selalu optimal, sedangkan inovasi terus dijalankan sebagai upaya untuk mengantisipasi dan mengikuti perkembangan pendidikan kejuruan, Iptek, informasi. Bidang inovasi dan Litbang institusi menunjang pengembangan dan pembaharuan pendidikan dan pelatihan serta produksi dan jasa secara berkelanjutan di PPPGT Malang guna menjamin kepuasan pelanggan. Manajemen sumber daya manusia (MS-DM) sebagai upaya berkelanjutan untuk meningkatkan mutu dan kemampuan kerja karyawan sesuai dengan tugas dan fungsi melalui pendidikan lanjutan, regenerasi staf secara terprogram, rotasi jabatan, kegiatan ilmiah, diklat luar negeri, *on the job training*, *in house training* dengan memanfaatkan nara sumber dari dalam maupun dari luar institusi.

Dalam aktivitas untuk mencapai tujuan, tidak terlepas dari perbedaan pendapat ataupun pertentangan (konflik) dalam memanfaatkan sumberdaya organisasi. Menjadi tugas pimpinan untuk mengelola konflik agar tetap fungsional dan produktif sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Kerangka pikir penelitian tersebut dapat digambarkan pada halaman 12.



## **F. Asumsi dan Keterbatasan Penelitian**

### **1. Asumsi Penelitian**

Penelitian ini didasarkan pada asumsi sebagai berikut: (1) keberhasilan PPPGT Malang meraih predikat “*Pusat Unggulan*” dalam pelatihan karena komitmen seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan Visi, dan Misi organisasi, (2) performansi kerja karyawan dan produktivitas organisasi disebabkan oleh keberhasilan pimpinan dalam mengelola konflik, (3) konflik yang terjadi tidak bersifat destruktif akan tetapi merupakan perbedaan pendapat, pertentangan antara individu atau kelompok yang timbul karena adanya kenyataan mereka harus membagi sumberdaya yang terbatas atau karena terdapat perbedaan tujuan, nilai, kepentingan, atau persepsi, (4) PPPGT Malang dapat mengembangkan kompetensi pelatihan dan produksi sesuai dengan perkembangan Iptek dan kebutuhan masyarakat, (5) kebijakan-kebijakan Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah dalam lingkup Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan tidak bertentangan dengan Rencana Induk Pengembangan Institusi (RIPI) PPPGT Malang, (6) perekonomian negara Indonesia mengalami pertumbuhan, sehingga pendapatan masyarakat meningkat, dan dunia usaha/industri mempunyai kemampuan untuk mengembangkan SDM melalui pelatihan, (6) Konflik dapat berdampak positif dan fungsional apabila karyawan/anggota organisasi berada pada taraf kematangan emosional (*maturity*), (7) manajemen konflik yang baik dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

### **2. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini adalah; (1) walaupun banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dan produktivitas organisasi, namun dalam

penelitian ini memfokuskan pada manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi di PPPGT Malang, (2) sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, maka hasil temuan penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada populasi yang lebih luas atau terhadap lembaga pelatihan lainnya, akan tetapi dapat dijadikan referensi bagi pengelola lembaga pendidikan dan pelatihan yang sejenis, (3) peneliti sebagai instrumen utama dan dalam mengumpulkan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Kelelahan, kealpaan, keterbatasan waktu ataupun kejenuhan merupakan keterbatasan penelitian ini, (4) lembaga pendidikan dan pelatihan pada umumnya melaksanakan jasa pelatihan dan tidak memproduksi barang, dengan demikian setting penelitian jumlahnya terbatas, (5) lembaga pendidikan dan pelatihan sangat sedikit yang memanfaatkan konflik sebagai bagian dari dinamika organisasi dan budaya organisasi, dengan kata lain bahwa konflik belum menjadi bagian dari budaya organisasi.

#### **G. Batasan Konsep**

Agar tidak terjadi salah penafsiran mengenai konsep penelitian, maka perlu dijelaskan sebagai berikut;

##### **1. Konflik Organisasi (*organizational conflict*).**

Konflik organisasi adalah perbedaan pendapat ataupun pertentangan antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok atau unit-unit kerja di dalam organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas dalam kegiatan kerja dan karena kenyataan mereka mempunyai perbedaan tujuan, nilai, persepsi dan kepentingan. Konflik organisasi ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan

tangan antar individu atau kelompok, (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi, (3) terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu maupun kelompok, (4) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif, (5) adanya sikap dan perilaku saling menghalangi terhadap pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.

## **2. Manajemen Konflik**

Manajemen konflik adalah pendekatan, strategi yang dirancang oleh pimpinan organisasi dalam mengoptimalkan konflik melalui proses identifikasi masalah, klasifikasi masalah, analisis penyebab masalah serta penyelesaian masalah. Sedangkan strategi yang digunakan adalah, (1) resolusi (*resolution*) konflik, (2) menstimulasi (*stimulating*) konflik, atau mengurangi/menurunkan (*reducing*) konflik. Dengan penerapan manajemen konflik yang tepat diharapkan dapat mengatasi masalah yang muncul di dalam organisasi, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan dan peningkatan produktivitas organisasi.

## **3. Performansi Kerja**

Performansi kerja tidak hanya ditunjukkan berupa hasil kerja, akan tetapi termasuk perilaku kerja. Performansi kerja dalam pengertian disini diartikan sebagai perilaku kerja dan hasil kerja yang telah dilakukan di dalam organisasi. Perilaku kerja terlihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, dan melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan hasil kerja

merupakan proses akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan anggota organisasi dalam mencapai sasaran berupa barang, jasa pelatihan atau informasi untuk memenuhi kebutuhan.

#### **4. Produktivitas Organisasi.**

Produktivitas tidak hanya di lihat secara kuantitatif sebagai perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah setiap masukan/setiap sumber yang digunakan selama proses produksi berlangsung, akan tetapi juga dapat diartikan sebagai sikap mental yang menginginkan perubahan dan kemajuan. Produktivitas dalam penelitian ini dikaji dari segi kuantitas dan kualitas kerja.

Secara kuantitas, produktivitas organisasi PPPGT Malang yaitu total omset yang didapat (jumlah yang dihasilkan) setiap tahun dibagi dengan sumberdaya yang dipergunakan/dihabiskan sehingga menghasilkan laba bersih (*net income*), dan (2) jumlah lulusan pertahun, (3) ukuran realisasi program kerja. Sedangkan secara kualitatif, produktivitas organisasi PPPGT Malang dikaji dari; (1) sikap mental karyawan, (2) kualitas kerja karyawan, (3) perubahan perilaku peserta pelatihan.

Secara kuantitas, produktivitas tenaga pengajar PPPGT Malang yaitu jumlah omset yang masuk/pendapatan bersih (*net income*) pada masing-masing departemen /unit projas setiap tahun dibagi jumlah tenaga fungsional/ widyaiswara. Sedangkan secara kualitas, produktivitas karyawan/ tenaga pengajar (widyaiswara) yaitu, kemampuan, sikap, perilaku, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan.