

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Konflik

Konflik dapat dikatakan tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, demikian pula dalam kehidupan proyek konstruksi. Seperti dikatakan Iman Soeharto (1995), mengelola sumberdaya manusia berarti mengelola satu aspek penting yang timbul dari hubungan antar mereka, yaitu konflik. Tidak terkecuali di lingkungan proyek, justru di sini tempat yang potensial untuk tumbuhnya konflik. Hal ini terutama disebabkan karena mereka berasal dari berbagai organisasi, belum pernah bekerjasama, memiliki pola pikir yang ditempa oleh pengalaman yang berbeda, harus menghadapi situasi yang dinamis (cepat berubah) dengan periode yang relatif singkat.

Berbagai definisi tentang konflik banyak dikemukakan antara lain menurut Thomas dalam Robbins (1996 : 434), konflik didefinisikan sebagai :

a process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about.

Thompson (1960) menggambarkan konflik sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Sedangkan Morton (1973) mengartikan terjadinya konflik karena adanya kegiatan yang tidak cocok.

Konflik didefinisikan pula oleh Winardi (1994) sebagai adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi. Menurut Ranupandjojo dan Husnan (1984), konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang

timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda-beda.

Menurut Kerzner (1995), semakin tinggi kesamaan tujuan yang ingin dicapai anggota tim proyek maka potensi terjadinya konflik semakin rendah. Konflik timbul dari ketidaksepakatan atas tujuan yang perlu dicapai/ metode yang digunakan untuk mencapainya (Davis dan Newstrom, 1989). Lebih lanjut Vijay (1996) mengatakan bahwa dalam interaksi antar anggota tim proyek untuk penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya maka selalu potensial menimbulkan konflik.

Menurut Iman Soeharto (1995), sampai pada tingkat tertentu konflik bersifat alami tetapi bila berlebihan dan tidak proporsional dapat merusak kerjasama antar mereka. Apabila ditangani dengan tepat konflik dapat merupakan sarana perubahan yang positif, dan menjadi bagian tak terpisahkan dari proses pemecahan masalah. Menurut pandangan interaksionis, tidak semua konflik baik keberadaannya. Beberapa konflik mendukung tujuan kelompok dalam memperbaiki kinerjanya sedangkan sebagian konflik justru merintanginya kinerja kelompok. Seperti dikatakan Robbins (1996 : 436) :

rather some conflicts support the goals of the group and improve its performance; these are functional, constructive forms of conflict. Additionally there are conflicts that hinder group performance; these are dysfunctional or destructive forms of conflict.

Dalam perkembangannya, menurut Robbins (1996), konflik mengalami transisi dari pandangan tradisional meningkat ke pandangan hubungan manusia dan yang terakhir adalah pandangan interaksionis. Dalam pandangan tradisional mengenai konflik, terdapat keyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari. Muncul kemudian keyakinan dalam pandangan hubungan manusia bahwa konflik merupakan

hasil wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok. Pandangan interaksionis sebagai yang terbaru berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak diperlukan suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Di dalam kelompok sering terjadi konflik yang menurut Gibson (1996) konflik dalam kelompok ini disebabkan empat faktor utama yaitu : saling ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan tuntutan yang meningkat akan spesialis. Gibson (1996) berpendapat bahwa perbedaan tujuan dapat disertai oleh perbedaan persepsi mengenai realitas, ketidaksetujuan atas apa yang sebenarnya dari realitas yang hendak dicapai dapat menyebabkan konflik. Demikian pula dalam suatu variasi persepsi pelaksana terhadap kerja yang potensial memunculkan konflik.

Munculnya suatu konflik yang besar biasanya merupakan rangkaian dari konflik-konflik sebelumnya. Konflik kecil yang muncul dan diabaikan oleh manajemen merupakan potensi munculnya konflik yang lebih besar dan melibatkan banyak pihak.

Umstot (1984) menyatakan bahwa proses konflik sebagai sebuah siklus yang melibatkan elemen-elemen : 1) elemen isu, 2) perilaku sebagai respon, 3) akibat-akibat, dan 4) peristiwa-peristiwa pemicu.

Dalam suatu konflik yang menjadi perhatian adalah bagaimana menangani konflik agar tidak merusak hubungan antar pribadi/ kelompok dan dengan konflik dapat berdampak mendorong/ merangsang pekerja untuk meraih prestasi yang lebih baik.

Konflik dalam studi ini diartikan sebagai suatu konflik disfungsional (Gibson, 1996) yang merupakan konfrontasi atau interaksi yang merugikan dan dapat mempunyai dampak negatif pada kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

2.2. Tipe-tipe Konflik

James Stones dan Charles Wankel (Winardi, 1994) berpendapat bahwa terdapat beberapa tipe konflik yang mungkin muncul dalam kehidupan organisasi, yaitu :

1. Konflik di dalam individu tertentu terjadi apabila seseorang individu merasa tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan akan dilakukan olehnya, apabila tuntutan tertentu dari pekerjaan yang ada berbenturan dengan hal-hal yang melebihi kemampuannya. Tipe konflik demikian seringkali mempengaruhi reaksi seseorang individu terhadap tiap-tiap konflik organisasi lainnya.
2. Konflik antara individu-individu (konflik interpersonal) di dalam organisasi yang sama, seringkali dianggap sebagai hal yang terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Seringkali konflik-konflik demikian muncul karena berkaitan dengan peranan atau dari cara orang mempersonalisasi konflik antara kelompok-kelompok.
3. Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok seringkali bertentangan dengan cara para individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai (atau melebihi) norma-norma produktivitas kelompok di mana ia berada.
4. Konflik-konflik antara organisasi-organisasi dalam bidang ekonomi, di Amerika Serikat dan pada negara-negara lain, dianggap sebagai bentuk konflik yang diperlukan. Biasanya konflik demikian dinamakan persaingan (*competition*). Konflik demikian menurut pengalaman mereka ternyata telah menyebabkan timbulnya

pengembangan produk-produk baru, teknologi-teknologi baru, dan servis-servis baru, harga-harga lebih rendah, dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara lebih efisien.

2.3. Sebab-sebab Terjadinya Konflik

Menurut Gibson (1996), terdapat empat faktor utama yang menyebabkan konflik, yaitu :

1. saling ketergantungan kerja;
2. perbedaan tujuan;
3. perbedaan persepsi; dan
4. tuntutan yang meningkat akan spesialis.

Sebab-sebab terjadinya konflik antar kelompok dapat ditelusuri melalui proses konflik, sebab dengan menelusuri proses konflik dapat diketahui sampai dengan hasil konflik itu sendiri. Menurut Robbins (1996), proses konflik terdiri dari lima tahap :

1. Tahap I : Oposisi atau ketidakcocokan potensial

Langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik. Kondisi tersebut dapat dikategorikan secara umum meliputi : komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

a. Komunikasi

Komunikasi berperan dalam proses pemahaman makna dan berfungsi sebagai kontrol/ pengawasan, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Potensial konflik akan meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi karena terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi yang didapat dari komunikasi dapat meletakkan pondasi terjadinya konflik.

b. Struktur

Dalam struktur penelaahan konflik, titik tekan konflik mencakup beberapa variabel antara lain : kecocokan tujuan anggota, derajat spesialisasi tugas, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok-kelompok sebagai variabel pendorong munculnya konflik.

c. Variabel pribadi

Faktor pribadi dapat merupakan sumber potensial munculnya konflik. Faktor ini mencakup : sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan kekhasan perbedaan individual.

2. Tahap II : Kognisi dan personalisasi

Dalam definisi mengenai konflik diperlukan persepsi, oleh karena itu satu pihak atau lebih harus sadar akan eksistensi kondisi antiseden. Tahap II ini penting karena merupakan tempat pihak-pihak memutuskan mengenai suatu konflik.

3. Tahap III : Maksud

Maksud adalah intensi, keputusan-keputusan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu dalam suatu bagian konflik. Dalam tahap ini terdapat lima macam penanganan konflik yaitu :

a. Bersaing

Bersaing adalah suatu hasrat memuaskan kepentingan seseorang, tanpa peduli dampaknya terhadap pihak lain pada konflik tersebut.

b. Berkolaborasi

Berkolaborasi merupakan situasi dimana pihak-pihak konflik, masing-masing berkepentingan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.

c. Menghindari

Menghindari adalah hasrat untuk menarik diri dan atau menekan suatu konflik.

d. Mengakomodasi

Mengakomodasi merupakan kesediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya di atas kepentingannya.

e. Berkompromi

Berkompromi merupakan suatu situasi dimana tiap pihak pada suatu konflik bersedia melepaskan sesuatu.

4. Tahap IV : Perilaku

Pada tahap perilaku, konflik tampak nyata. Tahap ini merupakan suatu proses dinamis dari interaksi dan mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Dalam tahap perilaku, diperlukan manajemen konflik yang merupakan penggunaan teknik pemecahan masalah dan perangsangan konflik untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

5. Tahap V : Hasil

Dalam tahap ini, jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi hasil fungsional atau hasil disfungsional. Hasil fungsional akan didapat apabila konflik dapat menjadi suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja dan sebaliknya, hasil disfungsional apabila konflik bertindak sebagai suatu kekuatan yang menghambat kinerja.

Keseluruhan tahapan proses konflik tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Proses Konflik

Sumber : Suwanto, FX., 1999, Perilaku Keorganisasian, UAJY, halaman 213.

Menurut James A.F. Stones (Winardi, 1994) sebab utama munculnya konflik bersumber dari :

1. sumber-sumber daya yang langka dan harus dibagi-bagi;
2. perbedaan-perbedaan dalam tujuan;
3. nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda;
4. interdependensi aktivitas-aktivitas kerja; dan
5. sumber-sumber lain yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, gaya individual dan ambiguitas organisatoris.

Menurut Istimawan (1996), terdapat beberapa sumber konflik secara struktural dalam organisasi, meliputi :

1. saling ketergantungan tugas;
2. ketergantungan satu arah;
3. deferensiasi horisontal yang tinggi;

4. distorsi komunikasi;
5. formalisasi yang rendah;
6. kelangkaan sumber-sumber;
7. perbedaan kriteria evaluasi;
8. pembuatan keputusan bersama;
9. heterogenitas anggota; dan
10. ketidakselarasan.

Menurut Hardjana (1994), terdapat beberapa kondisi yang dapat mendorong munculnya konflik yaitu :

1. Antara pihak-pihak yang terlibat konflik sudah memiliki sejarah konflik. Dengan demikian konflik yang terjadi merupakan kelanjutan dari konflik yang sudah terjadi;
2. Di tempat kerja sudah tercipta suasana persaingan. Dalam suasana seperti ini maka orang akan cenderung berusaha saling mengungguli, mengalahkan, bahkan menjatuhkan. Dalam suasana penuh persaingan ini konflik mudah meledak;
3. Keterbatasan sumber : tenaga, ruang, peralatan, perlengkapan, fasilitas kerja, sehingga orang terdorong untuk saling berebut dan mudah berkonflik satu sama lain;
4. Perbedaan personalitas atau kepribadian. Karena berbeda kepribadian maka mudah berlawanan dan terjadi konflik satu sama lain;
5. Kurang jelasnya rumusan kerja, tugas, tanggung jawab, dan batas-batas wewenang. Dalam keadaan seperti ini banyak terdapat pekerjaan antar orang atau antar bagian yang saling berhimpitan dan tabrakan sehingga memicu munculnya konflik.
6. Kurang atau berlebihnya beban kerja sehingga menimbulkan rasa tertekan dan memudahkan tersulutnya konflik;

7. Tingkat tekanan dan kecepatan kerja yang melebihi ambang batas;
8. Peraturan/ tata-tertib yang terlalu ketat dan dilaksanakan secara kaku. Dalam keadaan ini orang akan mudah tertekan dan kurang leluasa dalam kerja dan hidupnya maka akan mudah terkena konflik;
9. Kecenderungan manusia untuk mencapai keberhasilan, kedudukan, pangkat dan mendapat imbalan serta fasilitas hidup dari dan di tempat kerja sehingga menciptakan tujuan dan kepentingan berlawanan, rasa bersaing yang merupakan sumber konflik; dan
10. Berbagai halangan berkomunikasi yang membuat orang kurang saling mengenal dan kurang saling memahami kondisi masing-masing sehingga memudahkan terciptanya konflik.

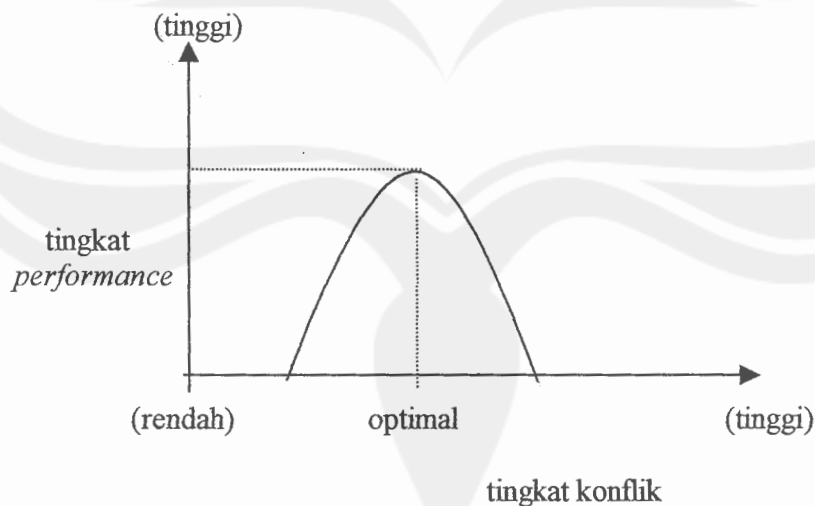
Secara singkat menurut Hani Handoko (1986), terdapat beberapa penyebab pendorong munculnya konflik yaitu :

1. komunikasi : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten;
2. struktur : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan; dan
3. pribadi : ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang dipesankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Penyebab terjadinya konflik dapat ditelusuri melalui proses konflik sampai didapat hasil konflik. Dalam suatu proses konflik, persepsi berperan penting dalam tahap kognisi dan personalisasi yang merupakan tempat pihak-pihak memutuskan mengenai suatu konflik sampai akhirnya tercapai konsekuensi hasil fungsional atau disfungsional. Perbedaan persepsi diyakini pula dapat menjadi penyebab yang mendorong munculnya konflik.

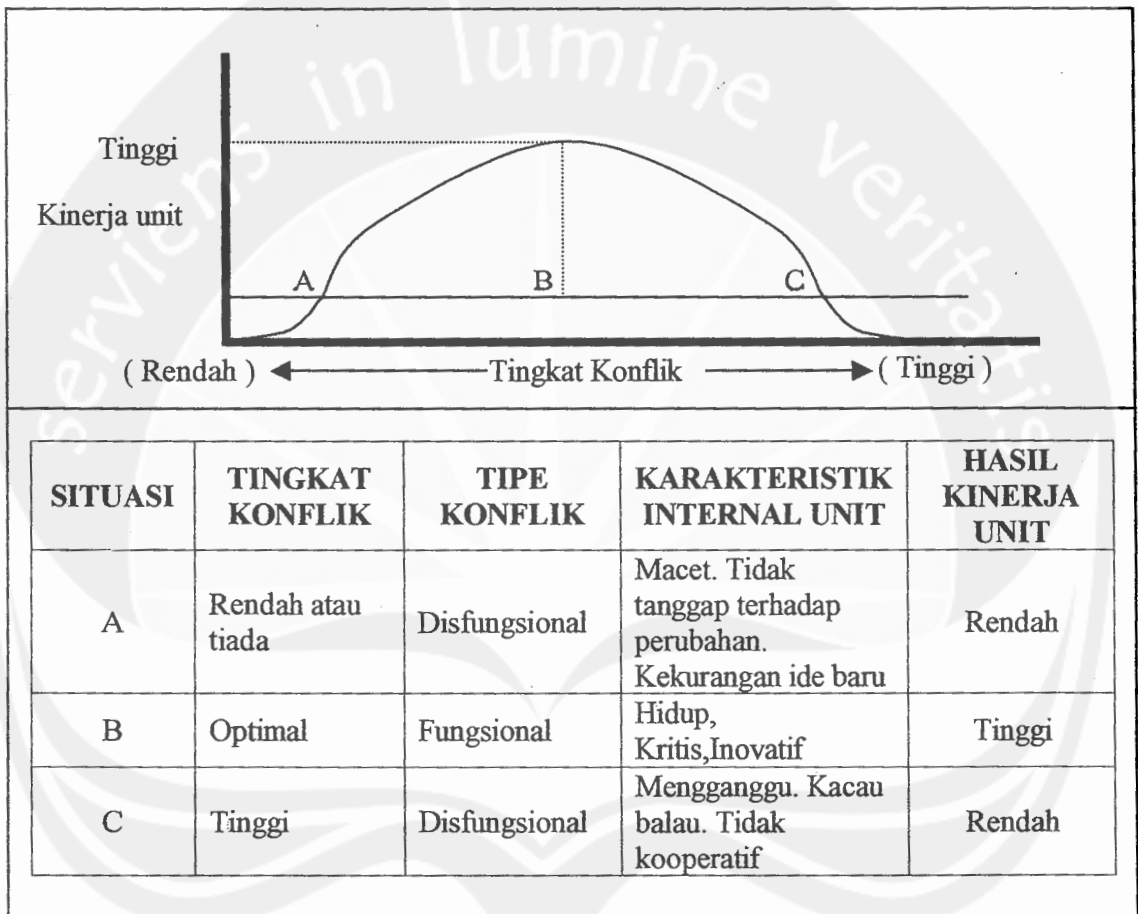
2.4. Konflik Terhadap Prestasi Organisasi

Menurut Winardi (1994), konflik dapat menimbulkan dampak positif atau negatif terhadap prestasi organisasi, bergantung pada sifat konflik dan bagaimana mengelolanya. Tingkat konflik mempunyai hubungan dengan *performance* organisasi. Hal ini dapat digambarkan dalam bentuk grafik seperti pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Hubungan Konflik dengan *Performance* Organisasi
Sumber : Winardi, 1994, Manajemen Konflik, halaman 67.

Situasi konflik berkaitan dengan tinggi/ rendahnya kinerja kelompok dan organisasi. Menurut Suwanto (1999), hubungan antara konflik antar kelompok dengan prestasi organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Tingkat Konflik terhadap Prestasi Organisasi
 Sumber : Suwanto, FX., 1999, Perilaku Keorganisasian, UAJY, halaman 220.

Dalam setiap organisasi menurut Djarkasih (1989) terdapat suatu tingkatan konflik yang optimal yang dapat dianggap benar-benar fungsional karena konflik tersebut dapat membantu mendorong prestasi yang positif.

2.5. Persepsi

Persepsi pada dasarnya merupakan proses kognitif setiap individu dalam memahami dan menginterpretasikan informasi tentang lingkungannya, dalam hal ini persepsi pelaksana terkait dengan lingkungan proyek. Setiap individu dapat mempunyai persepsi yang berbeda dalam 'melihat' hal yang sama. Persepsi berperan dalam menerima, mengatur, menterjemahkan, dan menginterpretasikan suatu hal sehingga akan terbentuk suatu sikap dan perilaku tertentu.

Persepsi antar pihak yang mengadakan relasi, dalam hal ini sangat menentukan munculnya konflik. Seperti dikatakan Gibson (1996), persepsi mengenai realitas dan ketidaksetujuan atas apa yang sebenarnya dari realitas, dapat menyebabkan konflik. Perbedaan persepsi yang disebabkan adanya perbedaan tujuan, perbedaan cakrawala waktu, status yang berbeda, dan persepsi yang tidak akurat dapat menjadi faktor utama munculnya konflik.

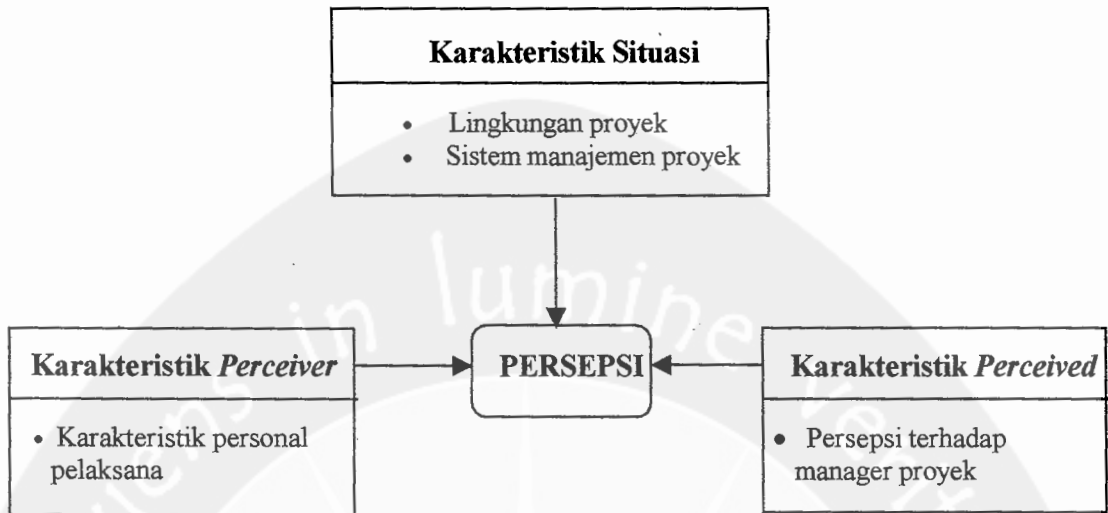
Perbedaan persepsi dan sudut pandang menurut Davis dan Newstrom (1989) merupakan salah satu sumber terjadinya konflik. Munculnya suatu persepsi kurang tercapainya kepuasan kerja yang didapat dari hasil relasi antar pihak dapat menyebabkan munculnya konflik.

Persepsi merupakan hal yang kompleks dan interaktif, seperti dikatakan Thoha (1983) bahwa persepsi timbul karena adanya faktor internal dan eksternal serta terdapat beberapa subproses dalam persepsi. Faktor internal yang menimbulkan persepsi tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan, kepercayaan, dan tanggapan terhadap hasil yang dicapai, sedangkan faktor eksternalnya adalah lingkungan. Subproses pertama dalam persepsi adalah stimulus atau situasi yang

hadir karena awal terjadinya persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan dengan suatu situasi atau stimulus. Subproses selanjutnya adalah registrasi yaitu mekanisme/ kemampuan fisik untuk mendengar dan melihat yang akan mempengaruhi persepsi kemudian dilanjutkan dengan proses interpretasi yang tergantung pada pendalaman, motivasi, dan kepribadian seseorang yang berbeda satu dengan yang lain. Interpretasi merupakan subproses yang penting karena interpretasi tiap orang terhadap suatu informasi yang sama dapat berbeda-beda. Subproses terakhir adalah umpan balik (*feedback*) dan dapat mempengaruhi persepsi seseorang.

Aspek sosial dalam persepsi menurut Thoha (1983), mempunyai peranan penting karena berhubungan secara langsung dengan bagaimana seorang individu melihat dan memahami orang lain. Proses persepsi sosial ini melibatkan orang yang melihat/ menilai (*perceiver*) dan orang yang dilihat/ dinilai (*perceived*).

Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1991), persepsi dipengaruhi oleh berbagai faktor karakteristik meliputi karakteristik *perceiver*, karakteristik situasi, dan karakteristik *perceived*. Dalam kaitannya dengan persepsi pelaksana pada suatu proyek konstruksi maka yang dimaksud dengan karakteristik *perceiver* (orang yang menilai) adalah persepsi yang dipengaruhi karakteristik personal pelaksana sedangkan karakteristik *perceived* (orang yang dinilai) adalah persepsi pelaksana terhadap manajer proyek. Karakteristik situasi yang dimaksud merupakan persepsi pelaksana terhadap lingkungan proyek dan sistem manajemen proyek. Kaitan ketiga faktor karakteristik terhadap persepsi pelaksana proyek dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Berbagai karakteristik yang mempengaruhi persepsi terhadap proyek
 Sumber : Diadaptasi dari J. Schermerhorn, J. Hunt, dan R. Osborn (1991),
 dalam Koesmargono (1998).

Verma (1996) mengatakan bahwa salah satu penyebab konflik dalam manajemen proyek adalah aspek *personality* yang didalamnya mencakup persepsi yang akan menentukan pula tingkat konflik yang terjadi.

Menurut Labianca et.al. (1998), kualitas dan frekuensi interaksi antarpribadi anggota suatu kelompok bisa mempengaruhi persepsi konflik antar kelompok, demikian juga konflik antar kelompok bisa mempengaruhi kualitas dan frekuensi konflik antar pribadi.

Persepsi pada dasarnya selalu terkait dengan pemahaman atau interpretasi terhadap sesuatu dan setiap individu dapat mempunyai persepsi yang berbeda dalam ‘melihat’ hal yang sama. Dari beberapa pendapat di atas, jelas kiranya bahwa persepsi sangat menentukan munculnya konflik.

2.6. Konflik Disfungsional

Terdapat beberapa pandangan tentang konflik yaitu konflik dilihat dari pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis. Dalam pandangan tradisional, semua konflik dianggap merugikan dan harus dihindari. Konflik dalam pandangan ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antar orang-orang, dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi bawahannya. Dalam pandangan hubungan manusia, konflik merupakan hasil wajar, tidak terelakkan, tidak dapat disingkirkan, dan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok.

Dalam pandangan interaksionis, tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik sehingga muncul ragam konflik fungsional dan disfungsional. Menurut Robbins (1996), konflik fungsional merupakan konflik/ pertentangan yang mendukung tujuan kelompok dan dapat memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya konflik disfungsional/ destruktif merupakan konflik/ pertentangan yang merintangi kinerja kelompok.

Gibson (1996) berpendapat bahwa konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi yang merugikan dan menghalangi tujuan suatu organisasi. Manajemen harus berusaha untuk menghilangkan konflik ini. Konflik disfungsional ini dapat mempunyai dampak negatif pada kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

Menurut Robbins (1996), kriteria yang membedakan antara konflik fungsional dan konflik disfungsional adalah kinerja, terlebih kinerja kelompok yang menentukan kefungsionalan. Dampak dari konflik pada individu dan dampak pada kelompok pada umumnya saling terkait, jadi cara individu mempersepsikan suatu konflik dapat mempunyai pengaruh penting pada efeknya terhadap kelompok.

Adanya konflik disfungsional yang terjadi, akan dapat mengakibatkan timbulnya konfrontasi dan lebih lanjut dapat berdampak negatif pada kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

2.7. Dampak Konflik Disfungsional Kelompok

Konflik disfungsional menurut Gibson (1996) dapat membawa dampak sejumlah perubahan yang terjadi di dalam kelompok dan antar kelompok. Perubahan di dalam kelompok berupa :

1. Meningkatnya kekompakan kelompok.

Adanya konflik mengakibatkan anggota kelompok mengesampingkan perbedaan-perbedaan individu, anggotanya menjadi lebih setia kepada kelompok, dan keanggotaan kelompok menjadi lebih menarik.

2. Timbulnya kepemimpinan otokratis.

Dalam situasi konflik yang ekstrem, cara kepemimpinan yang kuat lebih diinginkan anggota daripada cara demokratis.

3. Fokus pada aktivitas.

Ketika kelompok berada dalam konflik, kelompok menjadi semakin berorientasi tugas dengan penekanan pada tercapainya tugas kelompok.

4. Menekankan pada loyalitas.

Penyesuaian diri pada norma-norma kelompok cenderung menjadi lebih penting dalam situasi konflik.

Perubahan di antara kelompok meliputi :

1. Distorsi persepsi.

Selama konflik, persepsi dari setiap anggota kelompok menjadi terganggu.

2. Stereotip yang negatif.

Anggota kelompok melihat perbedaan dalam kelompok yang lebih sedikit daripada yang benar-benar ada dan perbedaan yang lebih besar di antara kelompok dibanding yang benar-benar ada.

3. Penurunan komunikasi.

Komunikasi di antara kelompok dalam konflik biasanya terputus dan hal ini dapat menjadi sangat tidak fungsional, terutama apabila terjadi hubungan saling ketergantungan yang berurutan atau saling ketergantungan timbal balik.

2.8. Efektivitas Penyelesaian Konflik

Penyelesaian atau penanganan konflik menurut Vliert, et.al. (1999) akan memberikan hasil konstruktif jika melibatkan secara efektif pihak-pihak atau kelompok yang berkonflik. Keterlibatan ini dapat melalui *problem solving*, *forcing*, atau gabungan kedua metode tersebut.

1. *Problem solving* merupakan rekonsiliasi kepentingan-kepentingan dasar pihak-pihak yang berkonflik. Risiko penggunaan metode ini adalah kemungkinan hubungan timbal balik yang negatif antara pihak-pihak yang bertentangan akan menghambat hasil bersama atau solusi akhirnya tidak sebanding dengan waktu dan energi yang digunakan.

2. *Forcing* adalah memaksakan kepentingan sendiri atau kelompoknya dengan menentang lawan secara langsung. Perilaku konflik dipandang konstruktif jika individu atau kelompok berhasil merealisasikan manfaat konflik yang dikehendaki.
3. Gabungan *problem solving* dan *forcing*

Gabungan kedua metode ini akan dapat meningkatkan efektivitas konflik dengan meminimalkan kecenderungan *problem solving* menimbulkan stagnasi sedangkan kecenderungan *forcing* menimbulkan eskalasi.

Efektivitas penyelesaian konflik tergantung dari perspektif mana penyelesaian konflik tersebut dipandang. Menurut Purnama (2000), terdapat beberapa perspektif yang pada prinsipnya dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas penyelesaian konflik.

1. *A one-best-way perspective*

Menurut perspektif ini, *problem solving* merupakan model penyelesaian konflik yang konstruktif karena menyatukan orang-orang dengan satu pandangan sehingga merangsang kreativitas dan saling kerja sama.

2. *Contingency perspective*

Menurut perspektif ini, efektivitas metode penyelesaian konflik ditentukan dalam situasi yang riil. Suatu model dapat saja efektif untuk situasi tertentu namun tidak efektif untuk situasi lain.

4. *Time perspective*

Menurut perspektif ini, efektivitas metode penyelesaian konflik diukur berdasarkan kerangka waktu. Artinya apakah suatu mode memberikan jawaban pertanyaan jangka pendek tentang bagaimana mengatasi konflik saat ini, di sini, ataukah sebaliknya.

5. Complexity perspective

Menurut perspektif ini, efektivitas metode penyelesaian konflik diukur berdasarkan kompleksitas masalah yang dapat diselesaikan. *Problem solving* cocok untuk memadukan pandangan dan mengatasi perasaan negatif, sedangkan *forcing* cocok untuk merespon tugas mendesak serta pelaksanaan keputusan yang penting.

Berdasar hasil studi Vliert, et. al. (1998) menunjukkan bahwa dalam upaya penyelesaian konflik, *forcing* tidak efektif kecuali jika diikuti dengan kombinasi *forcing* dan *problem solving*. *Forcing* yang diikuti oleh *problem solving* akan mendorong efektivitas organisasi.

2.9. Intisari

Konflik akan selalu terjadi dalam kehidupan proyek konstruksi, seperti dikatakan Iman Soeharto (1995) bahwa mengelola sumberdaya manusia berarti mengelola satu aspek penting yang timbul dari hubungan antarmereka, yaitu konflik.

Dalam penelitian ini, konflik diartikan sebagai suatu konflik disfungsional (Gibson, 1996) yang merupakan konfrontasi atau interaksi yang merugikan dan dapat mempunyai dampak negatif, yaitu menghambat kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

Dalam suatu proses konflik, persepsi berperan penting dalam tahap kognisi dan personalisasi yang merupakan tempat pihak-pihak memutuskan mengenai suatu konflik sampai akhirnya tercapai konsekuensi hasil fungsional atau disfungsional.

Persepsi pada dasarnya terkait dengan pemahaman/ interpretasi terhadap sesuatu dan setiap individu dapat mempunyai persepsi yang berbeda-beda dalam 'melihat' hal

yang sama. Persepsi ini sangat menentukan munculnya konflik dan adanya perbedaan persepsi diyakini pula dapat menjadi pemicu munculnya konflik.

