

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konflik

##### 1. Definisi Konflik

Dalam pemahaman George Simmel, konflik bukanlah suatu hal yang bersifat negatif, seperti dapat mengancam retaknya suatu kebersamaan antar individu maupun kelompok. Namun menurutnya, konflik justru merupakan bentuk dasar dari interaksi antar individual maupun kelompok, sehingga memungkinkan interaksi dapat terus berlangsung. Bagi Simmel, yang mengancam retaknya suatu kebersamaan bukanlah konflik, melainkan tidak adanya keterlibatan interaksi antar individual maupun kelompok.<sup>8</sup>

Konsep George Simmel dalam mendefinisikan konflik adalah sebagai konsep tindakan permusuhan timbal balik. Simmel berpendapat bahwa setiap individu memiliki insting saling bermusuhan yang disebabkan oleh *feeling of hostility* secara alamiah. Menurut Simmel, konflik merupakan bagian dari interaksi sosial yang menciptakan batasan-batasan dengan memperkuat kesadaran internal sehingga terbedakan atau terpisahkannya antarkelompok. Simmel mengatakan bahwa penyebab konflik adalah kebencian, kecemburuan, keinginan, dan nafsu.<sup>9</sup>

Istilah “konflik” secara etimologis berasal dari bahasa Latin “*con*” yang berarti bersama dan “*fligere*” yang berarti benturan atau tabrakan. Pada umumnya istilah konflik sosial mengandung suatu

---

<sup>8</sup> Devi Laila Maghfiroh and Moh Zawawi, ‘Konflik Sosial Dalam Novel Aib Dan Nasib Karya Minanto Berdasarkan Perspektif George Simmel’, *KEMBARA: Jurnal Keilmuan Bahasa, Sastra, Dan Pengajarannya*, 7.1 (2012), 173–97.

<sup>9</sup> Nicholas J Spykman, *The Social Theory of Georg Simmel* (Routledge, 2017).

rangkaian fenomena pertentangan dan pertikaian antar pribadi melalui konflik kelas sampai pada pertentangan dan peperangan internasional.<sup>10</sup>

Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa konflik memiliki makna atau definisi yakni adanya hubungan pertentangan antara dua pihak atau lebih yang memiliki atau merasa memiliki, sasaran-sasaran tertentu namun diliputi pemikiran, perasaan, atau perbuatan yang tidak sejalan yang biasanya ditandai dengan adanya perbedaan sikap, kepercayaan, nilai atau kebutuhan dan bisa berupa perlawanan yang melibatkan dua pihak atau lebih.

## **2. Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional**

Simmel juga turut menjelaskan bahwa konflik yang terjadi di dalam organisasi dapat menjadi sesuatu hal yang positif bagi organisasi, namun juga dapat menjadi negatif di sisi lain. Menurut konflik dapat memiliki dua sisi yang berbeda yaitu fungsional atau sisi konstruktif dan disfungsional atau sisi destruktif.<sup>11</sup>

Konflik fungsional atau yang disebut konflik yang konstruktif, dapat menghasilkan manfaat bagi individu, tim, atau organisasi. Secara positif, konflik bisa membawa masalah yang terjadi ke permukaan sehingga pihak yang terlibat dalam konflik dapat mengatasi dengan melakukan berbagai cara seperti berkeaktifitas dalam menyelesaikan konflik kesempatan untuk berkeaktifitas dalam menyelesaikan sebuah konflik tersebut dapat digunakan bagi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja individu, tim, atau kinerja organisasi.<sup>12</sup>

Sedangkan konflik disfungsional atau konflik destruktif, merupakan hasil konflik yang merugikan organisasi. Konflik yang

---

<sup>10</sup> Lailatul Muarofah, 'Konflik Dalam Lembaga Pendidikan: Studi Konflik Antara Dua Pengelola Madrasah Di Desa Pesanggrahan Kecamatan Laren Kabupaten Lamongan (Undergraduate Tesis)', *UIN Sunan Ampel Surabaya*, 2014.

<sup>11</sup> Katrin Grossmann, 'Using Conflicts to Uncover Injustices in Energy Transitions: The Case of Social Impacts of Energy Efficiency Policies in the Housing Sector in Germany', *Global Transitions*, 1 (2019), 148–56.

<sup>12</sup> Mary Uhl-Bien, Ronald F Piccolo, and John R Schermerhorn Jr, *Organizational Behavior* (John Wiley & Sons, 2020).

terjadi secara terus menerus dapat menghabiskan tenaga dan waktu dalam menyelesaikannya, menciptakan permusuhan interpersonal, dan secara keseluruhan menciptakan lingkungan yang negatif bagi pengurus organisasi. Jenis konflik yang destruktif dapat menurunkan kinerja dan kepuasan kerja serta memberikan terjadinya absensi pengurus dan dapat mengakibatkan pengurus keluar dari organisasi.<sup>13</sup>

### 3. Jenis-jenis Konflik

Konflik dibagi menjadi beberapa macam oleh George Simmel di antaranya adalah<sup>14</sup> :

#### a. Konflik pertentangan antagonis

Bentuk konflik yang ditandai dengan adanya ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan, karena mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

#### b. Konflik hukum

Konflik hukum merujuk pada situasi di mana terdapat ketidaksesuaian atau ketegangan antara norma-norma hukum yang berlaku.

#### c. Konflik mengenai Prinsip-prinsip dasar (Kepentingan)

Konflik mengenai prinsip-prinsip dasar dapat merujuk pada situasi di mana terdapat ketidaksepakatan atau ketegangan antara prinsip-prinsip dasar yang mendasari suatu sistem hukum, nilai-nilai masyarakat, atau norma-norma etika. Konflik kepentingan merupakan konflik berupa pertentangan kepentingan ataupun

---

<sup>13</sup> Mary Uhl-Bien, Ronald F Piccolo, and John R Schermerhorn Jr, *Organizational Behavior* (John Wiley & Sons, 2020).

<sup>14</sup> H T Faruk, 'Sosiologi Sastra Sebuah Pengantar', *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 1994.

keinginan. Adanya konflik kepentingan adalah akibat ketidakselarasan kepentingan antar pihak, sehingga menjadi penghambat terealisasi kepentingan yang lain.

d. Konflik antar pribadi atau Konflik Interpersonal

Konflik antar pribadi adalah bentuk ketegangan atau ketidaksepakatan yang timbul di antara individu atau kelompok individu. Konflik semacam ini bisa terjadi dalam berbagai konteks, baik di lingkungan pribadi, sosial, maupun profesional. Sumber konflik antar pribadi dapat bervariasi, melibatkan perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, karakter kepribadian atau bahkan ketidaksepakatan personal.

e. Konflik dalam hubungan yang intim

Konflik dalam hubungan intim merupakan konflik yang terjadi antara pihak-pihak yang memiliki ikatan dan kedekatan.

f. Konflik untuk menghancurkan kelompok

Konflik untuk menghancurkan kelompok, sering kali disebut sebagai konflik antara kelompok atau bahkan konflik antarbudaya, dapat memiliki dampak yang sangat merusak pada hubungan antarindividu, komunitas, atau negara. Motivasi untuk menghancurkan kelompok dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk perbedaan ideologi, agama, etnis, atau isu-isu politik.

Menurut Winardi terdapat adanya enam macam jenis konflik yang terjadi di dalam kehidupan organisasi, yaitu<sup>15</sup>:

a. Konflik di dalam diri individu. (*intrapersonal conflict*)

Konflik yang terjadi di dalam individu terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan yang diharapkannya untuk dilaksanakan atau adanya tuntutan tertentu yang berhubungan

---

<sup>15</sup> S E J Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Prenada Media, 2015).

dengan pekerjaan tersebut berbenturan dengan tuntutan-tuntutan lain, atau apabila individu tersebut diekspektasi untuk melakukan hal-hal yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik antar individu (*interpersonal conflict*)

Konflik antar individu yang terjadi di dalam kelompok sering kali terlihat sebagai hal yang timbul karena perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Lebih sering terlihat bahwa konflik tersebut demikian timbul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan

c. Konflik Intrakelompok (*intragroup conflict*)

Konflik intrakelompok dibagi dalam dua kategori yaitu, konflik substansif dan konflik afektif. Konflik substansif dikaitkan dengan ketidaksetujuan antara anggota-anggota kelompok. Sebaliknya, konflik afektif berkaitan dengan reaksi-reaksi emosional yang timbul sewaktu berlangsungnya perbedaan antar pribadi.

d. Konflik antar kelompok (*intergroup conflict*)

Adanya perasaan loyalitas di dalam kelompok yang muncul ketika terjadi konflik antar kelompok lain. Kelompok yang bersangkutan akan mementingkan kepentingan atau tujuan-tujuan tugas. Sehingga anggota- anggota kelompok cenderung menganggap kelompok mereka lebih superior dibandingkan dengan kelompok-kelompok lainnya.

e. Konflik intra organisasi (*intraorganizational conflict*)

Memperhatikan konflik dari suatu sudut pandangan intra organisasi, maka dapat dikemukakan adanya empat macam tipe konflik, di antaranya adalah Konflik karena atasan berupaya mengendalikan pihak bawahan, dan pihak bawahan cenderung menentangnya,

f. Konflik antar organisasi (*interorganizational conflict*)

Konflik antar organisasi dapat dinamakan persaingan (*competition*). Konflik demikian dianggap sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya perkembangan produk-produk baru, teknologi baru dan jasa-jasa baru, pemanfaatan sumber daya lebih efisien

## **B. Konflik Interpersonal**

### **1. Pengertian Konflik Interpersonal**

Wilmot dan Hocker mengartikan konflik interpersonal ini sebagai ekspresi bertahan dan saling bersikukuh dalam mempertahankan tujuan berbeda dari kedua pihak dan saling bersitegang untuk mewujudkan tujuan masing-masing.<sup>16</sup>

Dari keenam jenis konflik yang ada di dalam organisasi, salah satu konflik yang melibatkan perilaku individu adalah konflik interpersonal, konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi ketika dua individu atau lebih merasa bahwa sikap, perilaku, atau tujuan yang mereka inginkan bertentangan satu sama lain.<sup>17</sup> Menurut George Simmel, konflik interpersonal adalah hasil dari interaksi antara individu yang melibatkan ketegangan, pertentangan, atau perbedaan. Dia melihat konflik sebagai fenomena yang inheren dalam hubungan sosial, seringkali muncul dari dinamika yang berkembang antara dua individu atau lebih. Simmel menyoroti bahwa konflik dapat memiliki peran yang kompleks dalam struktur sosial, baik sebagai sumber integrasi sosial maupun sebagai pembentuk kekuasaan. Dia mengamati bahwa dalam beberapa kasus, konflik dapat memperkuat ikatan antara individu atau kelompok, namun dalam situasi lain, konflik dapat menyebabkan perpecahan atau fragmentasi sosial. Dalam karyanya, Simmel menekankan bahwa konflik interpersonal adalah bagian alami dari

---

<sup>16</sup> Wilmot, W.W. and Hocker, J.L. (2007) *Interpersonal Conflict*. 7th Edition, McGraw-Hill, Boston.

<sup>17</sup> John W Slocum and Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior* (South-Western Cengage Learning Mason, OH, 2009).

kehidupan sosial manusia dan bisa berkontribusi pada dinamika sosial yang kompleks.<sup>18</sup>

Jadi dapat disebutkan bahwa konflik interpersonal melibatkan beberapa individu yang saling bertentangan, baik dalam perbedaan tujuan, nilai-nilai, maupun perilaku yang terjadi dalam hubungan interaksi antar individu maupun dalam pekerjaan. Konflik interpersonal dapat terjadi karena berbagai macam sebab yang berhubungan dengan pekerjaannya.

## 2. Gambaran Konflik Interpersonal

George Simmel, seorang sosiologis terkenal, memperkenalkan berbagai konsep dalam memahami konflik interpersonal. Dia menyoroti beberapa gambaran konflik interpersonal:

### a. *Dyadic Tension* (Ketegangan Dua Orang)

Simmel menekankan bahwa ketegangan yang muncul antara dua individu dalam sebuah hubungan bisa menjadi sumber konflik. Ketika dua orang saling berhadapan, ada potensi untuk ketidaksepahaman, perbedaan, atau ketegangan yang dapat menyebabkan konflik. Adapun beberapa contohnya adalah:<sup>19</sup>

#### 1) Pertikaian Verbal

Simmel mengamati bahwa pertikaian verbal seringkali melibatkan ekspresi kata-kata atau pernyataan yang bertentangan antara individu atau kelompok. Simmel melihat pertikaian verbal sebagai alat untuk menegaskan identitas dan memperkuat posisi seseorang dalam suatu hubungan. Dalam situasi konflik, individu dapat menggunakan kata-kata untuk menunjukkan kekuatan atau dominasi mereka atas yang lain.

---

<sup>18</sup> H T Faruk, 'Sosiologi Sastra Sebuah Pengantar', Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994

<sup>19</sup> Elly M Setiadi, *Pengantar Ringkas Sosiologi: Pemahaman Fakta Dan Gejala Permasalahan Sosial Teori, Aplikasi, Dan Pemecahannya* (Prenada Media, 2020).

## 2) Sindiran

George Simmel melihat sindiran sebagai bentuk konflik interpersonal yang menarik karena merupakan cara tidak langsung untuk menyampaikan ketidaksetujuan atau kritik kepada orang lain. Baginya, sindiran adalah ekspresi konflik yang tersembunyi namun dapat menciptakan ketegangan dalam hubungan interpersonal karena tidak secara langsung menghadapi masalah yang mendasar, mengakibatkan konflik terpendam yang bisa merusak interaksi antarindividu. Ini mencerminkan bahwa konflik tidak selalu terungkap secara eksplisit, melainkan dapat tersirat dalam komunikasi tidak langsung yang dapat memengaruhi dinamika sosial antarindividu.

## 3) Kecemburuan sosial

George Simmel mengidentifikasi kecemburuan sosial sebagai gambaran konflik interpersonal yang muncul dari perbandingan sosial antarindividu dalam hal prestasi atau status. Baginya, kecemburuan sosial bisa menjadi sumber konflik yang signifikan karena menciptakan ketegangan dan persaingan di antara individu yang terlibat. Simmel menekankan bahwa perasaan ketidakpuasan terhadap perbandingan sosial dapat mengganggu hubungan interpersonal dan memengaruhi dinamika sosial antarindividu.

## 4) Konflik afektif

Konflik afektif, dalam pandangan George Simmel, adalah gambaran konflik interpersonal yang terbentuk dari perbedaan emosi, sikap, atau perasaan di antara individu atau kelompok. Simmel mengamati bahwa konflik ini timbul dari reaksi afektif atau respons emosional terhadap situasi atau perilaku tertentu dari individu lain. Bagi Simmel, konflik afektif dapat muncul

ketika ada perbedaan dalam pemahaman atau penafsiran emosional terhadap suatu kejadian atau perilaku. Konflik ini, menurutnya, bisa menjadi sumber ketegangan dalam hubungan interpersonal karena melibatkan reaksi emosional yang kuat dari individu yang terlibat. Pemikiran Simmel tentang konflik afektif sebagai bentuk konflik interpersonal menggarisbawahi pentingnya emosi dalam membentuk dinamika hubungan sosial dan menekankan bahwa konflik bisa timbul dari perbedaan reaksi emosional di antara individu.

b. *Triadic Interplay* (Interaksi Tiga Orang)

Dalam interaksi tiga orang atau lebih, Simmel menunjukkan bahwa konflik juga dapat muncul melalui dinamika sosial yang kompleks. Misalnya, jika seseorang menjadi mediator antara dua individu yang memiliki ketegangan, ketidakseimbangan kekuatan atau peran dalam hubungan ini dapat menyebabkan konflik.

Menurut George Simmel, miskomunikasi bisa menjadi salah satu gambaran dari konflik interpersonal yang melibatkan tiga orang atau lebih. Simmel memperhatikan bahwa dalam situasi di mana ada lebih dari dua individu yang terlibat dalam interaksi, terdapat potensi miskomunikasi yang berkembang sebagai bagian dari dinamika kompleks dalam hubungan sosial.

Simmel menyoroti bahwa ketika ada lebih dari dua individu yang terlibat dalam interaksi, pesan atau informasi yang disampaikan dapat terdistorsi atau hilang dalam proses transmisi dari satu orang ke orang lainnya. Ini dapat terjadi karena perbedaan persepsi, sudut pandang yang berbeda, atau ketidaksepahaman antara beberapa individu yang terlibat.

### **3. Penyebab Konflik Interpersonal**

Konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi dapat berasal dari beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik tersebut. Oleh

karena itu, dalam mengendalikan sebuah konflik perlu diketahui sumber penyebab terjadinya konflik tersebut, sehingga dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya yang harus di ambil untuk mengendalikan konflik tersebut agar menjadi sebuah konflik fungsional yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sejumlah faktor yang beragam dapat menimbulkan terjadinya berbagai konflik di dalam organisasi.

Sumber terjadinya konflik menurut George Simmel<sup>20</sup>:

a. Kepentingan praktis

Menurut George Simmel, salah satu penyebab konflik yang penting adalah persaingan untuk sumber daya yang langka atau kepentingan praktis. Simmel mengamati bahwa ketika individu atau kelompok bersaing untuk mendapatkan akses atau kontrol terhadap sumber daya yang terbatas, seperti kekayaan, kekuasaan, atau pengaruh, konflik menjadi tak terhindarkan.

b. Keyakinan religious

George Simmel melihat keyakinan religius sebagai salah satu penyebab konflik yang relevan dalam dinamika sosial. Bagi Simmel, keyakinan agama dapat menjadi sumber ketegangan antarindividu atau kelompok karena perbedaan keyakinan mengenai nilai-nilai, norma, atau kepercayaan yang mendasar. Ketika keyakinan religius bertabrakan atau ada perbedaan yang kuat dalam interpretasi atau praktik keagamaan, konflik dapat timbul karena perasaan kebanggaan atau kebenaran atas keyakinan masing-masing. Simmel mengamati bahwa konflik yang muncul dari perbedaan keyakinan agama dapat memicu pertentangan atau bahkan konfrontasi antarindividu atau kelompok yang berbeda keyakinan. Baginya, perbedaan keyakinan religius dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan konflik sosial yang kompleks.

---

<sup>20</sup> Margaretha Erwina Sipayung, 'Konflik Sosial Dalam Novel Maryam Karya Okky Madasari: Kajian Sosiologi Sastra', *Sintesis*, 10.1 (2016), 22–34.

c. Insting erotis

Menurut George Simmel, insting erotis atau dorongan seksual bisa menjadi salah satu penyebab konflik interpersonal yang signifikan. Simmel melihat bahwa dorongan seksual yang kuat dalam hubungan sosial dapat menciptakan ketegangan dan persaingan di antara individu yang terlibat. Insting erotis ini dapat memunculkan kompetisi atau pertentangan antarindividu yang bersaing untuk mendapatkan perhatian atau hubungan dengan individu lainnya. Bagi Simmel, insting erotis bisa menjadi salah satu faktor yang berkontribusi pada konflik interpersonal yang kompleks dalam konteks sosial.

d. Kesenangan bermain-main

Kesenangan dalam bermain-main atau kegembiraan dalam memicu konflik terkait dengan dinamika sosial. Ketika individu atau kelompok mengejar kesenangan tanpa mempertimbangkan dampak sosial atau nilai-nilai yang dipegang oleh masyarakat, hal ini bisa menimbulkan konflik dengan norma, nilai, atau harapan sosial yang ada. Simmel menyoroti bahwa konflik bisa timbul ketika kesenangan individu atau kelompok bertentangan dengan ekspektasi atau norma sosial yang diterapkan, menciptakan ketidaksepahaman atau ketegangan dalam dinamika sosial.

e. Perbedaan persepsi dan maksud

George Simmel mengidentifikasi perbedaan persepsi sebagai salah satu penyebab konflik yang penting dalam dinamika sosial. Baginya, konflik sering timbul karena adanya perbedaan interpretasi atau pemahaman terhadap suatu situasi atau informasi antara individu atau kelompok. Ketika individu memiliki penafsiran yang berbeda terhadap hal yang sama, hal ini bisa menimbulkan konflik karena masing-masing pihak merasa bahwa pandangannya yang benar.

f. Adanya Tujuan yang Berbeda

Menurut George Simmel, perbedaan tujuan dalam organisasi dapat menjadi pemicu konflik yang signifikan dalam dinamika sosial. Simmel melihat bahwa ketika individu atau kelompok memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam konteks organisasi atau kelompok sosial, hal ini dapat menciptakan ketidakselarasan atau konflik antarindividu atau antarkelompok. Perbedaan ini bisa meliputi perbedaan prioritas, visi, atau strategi yang diinginkan oleh setiap pihak.

g. Kebencian dan kecemburuan

Menurut George Simmel, kebencian dan kecemburuan dapat menjadi pemicu konflik yang signifikan dalam konteks organisasi. Simmel melihat bahwa ketika ada kebencian atau kecemburuan di antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi, hal ini dapat menciptakan ketegangan yang memengaruhi dinamika kerja sama. Kebencian atau kecemburuan seringkali muncul karena perasaan ketidakpuasan atas kesuksesan atau keberhasilan orang lain, menciptakan persaingan atau sikap yang negatif antara individu atau kelompok.

h. Komunikasi yang Tidak Efektif

George Simmel melihat komunikasi yang tidak efektif sebagai salah satu penyebab utama konflik dalam konteks organisasi. Hal ini dapat menciptakan kebingungan, ketidaksepahaman, dan kesalahpahaman yang berujung pada konflik. Komunikasi yang tidak efektif bisa mengakibatkan penurunan produktivitas, meningkatkan ketegangan antarindividu atau antarkelompok, serta menciptakan ambiguitas yang berpotensi memicu konflik dalam organisasi.

Beberapa sumber konflik menurut Luthans yang dapat menimbulkan terjadinya konflik dalam organisasi yaitu<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> Fred Luthans, Brett C Luthans, and Kyle W Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition* (IAP, 2021).

a. Perbedaan pribadi

Setiap individu memiliki banyak perbedaan latar belakang baik keluarga, pendidikan, dan nilai – nilai, sehingga perbedaan tersebut dapat menjadi sumber utama dalam konflik

b. Kesalahan Informasi

Sumber konflik ini merupakan hasil dari adanya gangguan komunikasi di dalam organisasi. Hal ini bisa terjadi ketika dua orang yang terlibat konflik menggunakan informasi yang berbeda atau salah satu pihak ataupun keduanya memiliki informasi yang salah

c. Ketidaksesuaian Peran

Jenis konflik interpersonal menggambarkan dari kedua konflik yaitu konflik intraindividual dan konflik antarkelompok

d. Tekanan lingkungan

Dalam lingkungan yang ditandai dengan langka atau menyusutnya sumber daya, perampangan, tekanan persaingan, atau tingkat ketidakpastian distribusi yang tinggi, penyebab konflik dari semua ini akan lebih mungkin terjadi.

Adapun penyebab terjadinya konflik dalam organisasi menurut Reece sebagai berikut<sup>22</sup> :

a. Perubahan Organisasi

Di dalam sebuah organisasi, terdapat ketegangan antara kekuatan yang berlawanan untuk stabilitas dan perubahan. Dimana terdapat satu pihak yang menginginkan adanya perubahan di dalam organisasi, tetapi juga ada pihak yang merasa nyaman dengan keadaan organisasi saat itu, sehingga tidak memerlukan adanya perubahan di dalam organisasi

---

<sup>22</sup> Barry Reece, *Human Relations: Principles and Practices* (Cengage Learning, 2012).

b. Komunikasi yang tidak efektif

Sumber utama konflik pribadi adalah salah mengartikan yang merupakan akibat dari komunikasi yang tidak efektif. Di dalam lingkungan kerja, di mana banyak orang yang berbeda ketika bekerja sama, kegagalan atau kesalahan yang terjadi ketika berkomunikasi tidak dapat dihindarkan

c. Bentrokan nilai dan budaya

Perbedaan dalam nilai-nilai yang dianut atau keyakinan dapat menyebabkan konflik antar pengurus, antara pria dan wanita, dan antar individu dengan nilai kepentingan yang berbeda

d. Kebijakan dan praktek kerja

Konflik antar pribadi dapat berkembang ketika organisasi memiliki peraturan dan penilaian standar kinerja yang tidak masuk akal atau yang membingungkan bagi karyawan. konflik sering muncul ketika manajer gagal dalam menyamakan persepsi pengurus organisasi dengan adanya berbagai kebijakan yang tidak adil. Konflik dapat terlihat ketika beberapa pengurus yang menolak untuk mematuhi aturan dan mengabaikan peraturan yang ada.

e. Persaingan sumber daya yang terbatas

Di dalam lingkungan yang dipenuhi dengan terbatasnya sumber daya yang tersedia (ruang, peralatan, uang, ataupun personel). adanya pendistribusian untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas sering kali menyebabkan masalah bagi individu maupun kelompok

f. Bentrokan kepribadian (*personality clashes*)

Kepribadian adalah entitas yang kompleks, yang terbentuk oleh interaksi antara faktor genetik, lingkungan, pengalaman, dan dinamika psikologis individu. Beberapa individu tidak menyukai

satu sama lain. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki perbedaan gaya dalam berkomunikasi, temperamen, atau sikap.

Robbin, Walton dan Dutton terdapat enam sumber atau hal-hal yang berpotensi untuk menghadirkan konflik antar pribadi atau kelompok yaitu :

a. Persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resource*)

Permasalahan yang menyangkut dengan kebutuhan sumber daya dapat memprakarsai munculnya konflik interpersonal. Semakin langkanya sumber daya yang diinginkan maka semakin besar kemungkinannya terjadi persaingan atau kompetisi.

b. Ketergantungan terhadap tugas (*task interdependence*)

Konflik muncul ketika seorang individu atau kelompok mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda satu sama lain, sehingga dalam hal ini kedua kubu atau Ketika tugas-tugas antar individu bergantung satu sama lain maka jika terjadi hambatan dari individu atau kelompok yang kemudian akan mengalami konflik yang lebih serius.

c. Kekaburan deskripsi tugas (*jurisdictional ambiguity*)

Ketika tugas yang dikerjakan oleh masing-masing anggota mulai tumpang tindih, tidak jelas begitu juga tanggung jawab, kewenangan, hak dan kewajiban masih kabur maka hal tersebut dapat memicu terjadinya konflik di antara individu.

d. Masalah status (*status problem*)

Adanya persepsi atas ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam memberi *reward*, penugasan kerja, kondisi-kondisi kerja serta status simbol dapat menimbulkan rasa frustrasi yang jika dibiarkan terus menerus dapat menyebabkan konflik karena masalah status yang tidak jelas.

e. Rintangan Komunikasi (*communication barriers*)

Komunikasi yang kurang memadai dapat menimbulkan berkembangnya konflik semu (*pseudo conflict*) yang merintangai persetujuan antara dua individu/kelompok yang posisinya saling melengkapi. Sarana-sarana komunikasi yang kurang memadai dapat menghambat upaya-upaya untuk mencapai koordinasi dua kelompok yang memiliki tugas yang saling bergantung satu sama lain.

e. Sifat-sifat individu (*individual traits*)

Sifat-sifat yang dapat memicu timbulnya konflik adalah *immature* atau kekanak-kanakan, kecerdasan emosi rendah, sulit mengendalikan diri, tidak fleksibel, cenderung menutup diri, egois, dan sulit mengendalikan diri.<sup>23</sup>

Dari berbagai teori yang menjelaskan penyebab terjadinya konflik, maka dapat di ambil beberapa kesamaan penyebab terjadinya konflik berdasarkan kategori umum yang dibuat oleh Robbin yaitu :

a. Struktur atau Organisasi

Dalam konteks ini mencakup variabel seperti ukuran, tingkatan spesialisasi dalam tugas, kejelasan peraturan, kesesuaian antar anggota dalam hal tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan tingkat ketergantungan antar kelompok. Penyebab konflik akibat tujuan yang terdapat dalam pandangan Hasibuan dapat termasuk ke dalam kategori struktural, tujuan yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok.<sup>24</sup> Penyebab konflik dalam pandangan Reece yang termasuk ke dalam kategori struktur adalah perubahan organisasi, di mana sebuah organisasi, terdapat ketegangan antara kekuatan yang

---

<sup>23</sup> Dirgahayu Lantara and Muhammad Nusran, *Dunia Industri: Perspektif Psikologi Tenaga Kerja* (Nas Media Pustaka, 2019).

<sup>24</sup> Malayu Hasibuan, 'SP 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia', Penerbit. Bumi Aksara. Jakarta, 2007.

berlawanan untuk stabilitas dan perubahan. Selain itu juga penyebab konflik lainnya yang masuk dalam kategori struktur adalah kebijakan dan praktek kerja, konflik antar pribadi dapat berkembang ketika organisasi memiliki peraturan dan penilaian standar kinerja yang tidak masuk akal atau yang membingungkan bagi karyawan.<sup>25</sup>

b. Variabel Pribadi atau Internal

Dari berbagai pandangan yang telah ada, penyebab konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh adanya variabel pribadi, menurut Robbin potensi sumber konflik adalah variabel pribadi, yang meliputi karakteristik kepribadian, emosi, dan nilai – nilai individual tiap orang.<sup>26</sup> Sedangkan di dalam pandangan Reece perbedaan individu terletak pada bentrokan nilai dan budaya serta bentrokan pribadi, perbedaan dalam nilai – nilai dapat menyebabkan konflik antar generasi, antar pria dan wanita, dan antar individu dengan nilai kepentingan yang berbeda. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki perbedaan gaya dalam komunikasi, temperamen, atau sikap. Dalam pandangan Hasibuan variabel pribadi penyebab terjadinya konflik terletak pada ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, satu atau dua pihak yang merasa dirugikan, dan perasaan sensitif.<sup>27</sup>

#### 4. Strategi Penyelesaian Konflik Interpersonal

Penyelesaian konflik menurut George Simmel bersifat dua jenis yang mana dikenal dengan istilah *Dyad* dan *Triad*. Pendekatan penyelesaian konflik organisasi yang diperkenalkan oleh George Simmel dapat diterapkan secara relevan dalam konteks penyelesaian konflik interpersonal. Simmel menekankan pada beberapa prinsip yang

---

<sup>25</sup> Barry Reece, *Human Relations: Principles and Practices* (Cengage Learning, 2012).

<sup>26</sup> Timothy A Judge and Stephen P Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Pearson Education (us), 2017).

<sup>27</sup> Malayu Hasibuan, 'SP 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia', Penerbit. Bumi Aksara. Jakarta, 2007.

dapat menjadi panduan bagi penyelesaian konflik, yang juga dapat diterapkan pada konflik antara individu.

Salah satu konsep utama Simmel adalah pentingnya menemukan titik tengah atau kompromi dalam menyelesaikan konflik. Dalam konflik interpersonal, upaya untuk mencapai kesepakatan atau kompromi seringkali menjadi kunci untuk menyelesaikan perselisihan. Ini mirip dengan pendekatan Simmel dalam menyelesaikan konflik organisasi, di mana dia menggarisbawahi bahwa mencapai keseimbangan atau titik tengah adalah kunci untuk mengurangi ketegangan dan menghindari eskalasi konflik.

Selain itu, Simmel juga menyoroti pentingnya peran mediator atau pihak ketiga yang netral dalam menyelesaikan konflik. Penggunaan mediator atau fasilitator dapat membantu dalam mengatasi konflik interpersonal dengan membantu individu-individu yang terlibat untuk melihat situasi dari perspektif yang lebih obyektif dan membantu mereka menemukan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Hubungan *dyad* yaitu hubungan yang terdiri dari dua peserta yang bersifat konfrontatif. Adapun hubungan *triad* memungkinkan adanya mediator yang mengarahkan alur konflik tersebut, yaitu berposisi sebagai penengah dan mencapai kesepakatan ataupun menciptakan konflik terus-menerus demi kepentingannya sendiri. Untuk metode penyelesaian konflik yang disampaikan oleh George Simmel di antaranya adalah<sup>28</sup>:

a. Koersi

Koersi merupakan akomodasi dengan adanya unsur pemaksaan pihak yang lebih superordinat kepada subordinat baik pemaksaan fisik maupun psikis.

---

<sup>28</sup> Bagja Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial Di Masyarakat* (PT Grafindo Media Pratama, 2007).

**b. Mediasi**

Mediasi merupakan akomodasi yang menghadirkan pihak ketiga sebagai penengah ataupun penasihat yang bersifat netral dan tidak memiliki hak untuk membuat keputusan yang mengikat. Mediasi sebagai bentuk negosiasi yang dimoderatori oleh pihak netral..

**c. Toleransi**

Toleransi merupakan akomodasi yang terjadi tanpa adanya persetujuan resmi. Akan tetapi, tuntasnya konflik terjadi akibat rasa saling menghargai dan menghormati antar pihak yang berkonflik, bahkan secara tidak sadar konflik selesai dengan sendirinya karena keinginan untuk menghindarkan diri dari konflik.

**d. Konversi**

Konversi merupakan akomodasi yang menjadikan salah satu pihak mengalah dan dengan sendirinya mau menerima superordinat pihak lain. Konversi biasanya terjadi akibat adanya keterikatan hubungan atau emosi yang mendalam kepada pihak lain. Kunci konversi adalah kepercayaan.

**e. Jalan Buntu**

Konflik dapat mudah terselesaikan dengan lebih implisit jika terjadi penarikan tuntutan salah satu pihak atau bahkan pernyataan resmi. Hal ini sangat mungkin terjadi pada konflik yang tidak terdapat provokatif. Adapun konflik yang menemui jalan buntu tanpa ada penyelesaian maupun tanpa ada rasa saling mengerti maka akan memiliki implikasi.<sup>29</sup>

## **5. Ciri Resolusi Konflik Interpersonal Berhasil**

---

<sup>29</sup> Tina Baker, 'Love Is Never Enough: AT Beck: Penguin, London (1989). Xii+ 323 Pp.£ 4.99.' (Pergamon, 1990).

George Simmel turut menyampaikan terdapat ciri atau karakteristik bagaimana sebuah resolusi konflik dikatakan berhasil<sup>30</sup>:

a. Penghapusan dasar konflik

Resolusi atau penyelesaian konflik dapat dikatakan berhasil apabila hal-hal yang menjadi sumber konflik dapat dihapuskan atau ditiadakan.

b. Kemenangan satu pihak di atas penerimaan kekalahan oleh pihak lain

Resolusi atau penyelesaian konflik dapat dikatakan berhasil apabila dalam pihak-pihak yang berkonflik, ada salah satu pihak yang menerima kekalahan dan mengizinkan dirinya atau gagasannya dihapuskan..

c. Perdamaian

Resolusi atau penyelesaian konflik dapat dikatakan berhasil apabila tercapai sebuah perdamaian dan kedua belah pihak yang berseberangan sama-sama puas dengan hasil penyelesaian tanpa ada salah satu pihak yang diunggulkan.

d. Ketidakmampuan untuk berdamai

Resolusi atau penyelesaian konflik dapat juga dikatakan berhasil apabila pihak-pihak yang berselisih tidak mampu untuk berdamai dan membiarkan segalanya lekang oleh waktu. Hal ini bisa bersifat ambigu lantaran karena dapat mengobati satu konflik tapi di sisi lain dapat menimbulkan konflik lainnya atau benar-benar secara pasti menuntaskan konflik sebelumnya.

## **C. Organisasi**

### **1. Pengertian Organisasi**

---

<sup>30</sup> 7 Margaretha Erwina Sipayung, 'Konflik Sosial Dalam Novel Maryam Karya Okky Madasari: Kajian Sosiologi Sastra', Sintesis, 10.1 (2016), 22–34

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Robbins mengartikan organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.<sup>31</sup> Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan.

## **2. Ciri-ciri Organisasi**

Ciri-ciri organisasi dikemukakan Ferland yang dikutip oleh Handayani<sup>32</sup> :

- a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
- b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha atau kegiatan
- c. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya atau tenaganya
- d. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
- e. Adanya suatu tujuan

## **D. HMPS Psikologi Islam**

### **1. Definisi HMPS Psikologi Islam**

---

<sup>31</sup> Stephen P Robbins and Jusuf Udaya, 'Teori Organisasi: Struktur, Desain, Dan Aplikasi', 1994

<sup>32</sup> Neti Sunarti and Endah Puspitasari, 'Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi)', *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8.2 (2022), 399–412.

Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) Psikologi Islam merupakan badan organisasi yang berperan penting untuk membina dan menjadi pelopor terdepan dari para mahasiswa Psikologi Islam IAIN Kediri agar menjadi pribadi yang memiliki daya saing yang lebih unggul. Selain itu, Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) Psikologi Islam juga merupakan organ taktis untuk menyalurkan visi dan misi dari prodi Psikologi Islam yang di antaranya yaitu *agent of change dan centre of excellent* agar dapat membantu mahasiswa-mahasiswa non organisasi dapat berkembang baik secara *soft skill* maupun *hard skill*.

## **2. Peran**

Peran penting yang dimiliki oleh Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) Psikologi Islam dalam pengembangan mahasiswa Program Studi Psikologi Islam IAIN Kediri adalah dengan mengajak setiap anggota yang tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) Psikologi Islam dan para mahasiswa seluruhnya untuk dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan prodi.