

PENGARUH KONFLIK ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA

KARYAWAN

Abstract

Conflict is difference views of individual or group in organization so owning difference of behavioral in reaching goal. According to traditional view conflict have to avoid, but modern view assume conflict is dynamic of organization.

Conflict caused of many matter and its resolving also depended many its cause. Its strategy can with forcing, avoiding, compromising, collaborating, smoothing depended situation that organization.

Conflict have to immediately overcome because will influence employees motivation. Uncomfortable and unxious in working can decrease motivation employees. Though not of all employees look into conflict as fearful something that but exactly as spirit of working.

A. KONFLIK

1. Konsep Konflik

Secara definitif konflik memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga para ahli dalam memberikan definisi konflik tidak ada yang sama, karena sudut pandang mereka yang berbeda. Kata konflik berasal dari kata *confligere*, *conflictum* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonis (Kartono, 1998)

Robbin (1984) menyatakan konflik adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintangi yang menyebabkan frustrasi dalam mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya kurang sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lainnya tidak, juga merupakan konflik (Kolman & Thomas; Barelson & Steiner dalam Said, 1988) Mastenbroek

(1987) melihat konflik sebagai ketentuan yang tidak dapat dijalankan, pernyataan ketidakpuasan, proses pengambilan keputusan yang tidak tepat.

Sementara itu konflik organisasi diartikan sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Handoko, 1997). Sedang mengenai terjadinya konflik, Owens (1991) mengatakan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat (keinginan), persepsi, nilai, maupun tujuan baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok.

Berdasarkan pengertian tersebut, konflik dapat dinyatakan sebagai suatu keadaan dari seseorang atau kelompok orang dalam suatu system social yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu hal dan diwujudkan dalam perilaku yang tidak atau kurang sejalan dengan pihak lain yang terlibat di dalamnya ketika mencapai tujuan tertentu (Soetopo & Supriyanto, 2003). Selanjutnya konflik itu pada dasarnya adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi, jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik, maka pada dasarnya konflik itu dapat dikatakan tidak ada (Nimran, 1999).

Terdapat beberapa pandangan mengenai konflik, dari sudut pandang tradisional menyatakan bahwa konflik itu berbahaya dan harus dihindari, karena itu menunjukkan adanya kerusakan fungsi dalam kelompok. Konflik dilihat

sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Pandangan hubungan manusiawi menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka konflik tidak harus bersifat buruk, tetapi memiliki potensi kekuatan yang positif di dalam menentukan kinerja kelompok. Sedang pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif di dalam kelompok, tetapi justru mutlak perlu bagi kelompok agar dapat menghasilkan semangat dan kreativitas (Muhyadi, 1989; Nimran, 1999).

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut setiap pimpinan dapat melihat bagaimana dirinya menyoroiti konflik yang terjadi dalam penyelenggaraan perusahaan. Hal yang perlu digaribawahi adalah konflik itu wajar dan sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, perlu diambil nilai positifnya karena adanya konflik berarti menandakan adanya dinamika dalam organisasi tersebut. Karena itu konflik tidak perlu ditakuti, sebuah konflik dapat menimbulkan perubahan positif yang pada gilirannya dapat mendorong efektifnya organisasi.

2. Jenis-jenis Konflik

Lembaga kerja / organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam bekerja orang akan membentuk kelompok atau tim. Orang-orang atau kelompok tadi akan saling berkomunikasi atau bergaul. Telah

menjadi kodrat alam bahwa dalam setiap pergaulan pasti terjadi kesalahan dan kekhilafan. Karena manusia tempatnya salah dan khilaf. Oleh sebab itu pula, konflik merupakan proses alamiah yang terjadi pada setiap organisasi. Dengan demikian dalam setiap organisasi selalu terjadi konflik

Sebagaimana telah diketahui bahwa setiap individu dalam suatu unit kerja atau organisasi memiliki kepentingan yang berbeda-beda serta terdapat persaingan pribadi yang tidak tampak. Perbedaan kepentingan serta persaingan itu merupakan awal terjadinya konflik. Sementara itu konflik sendiri tidak dapat dihindari dan pasti akan muncul. Munculnya konflik dalam suatu organisasi tersebut bukan merupakan tanda-tanda kelemahan dari suatu organisasi (Luthan, 1981).

Beberapa penulis telah mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang dihadapi oleh setiap individu dalam organisasi. Handoko (1997) membedakan ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu; (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antar individu dalam organisasi, (3) konflik antar individu dan kelompok, (4) konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, dan (5) konflik antar organisasi. Nimran (1999) membedakan empat jenis konflik menurut keterlibatan pihak di dalam konflik, yaitu (1) konflik intra individu, (2) konflik antar individu, (3) konflik antar kelompok, dan (4) konflik organisasi. Dilihat dari segi materinya, Soetopo dan Supriyanto (2003) membedakan konflik menjadi empat, yaitu; (1) konflik tujuan, (2) konflik peranan, (3) konflik nilai dan (4) konflik kebijakan.

Selanjutnya Soetopo dan Supriyanto (2003) membedakan konflik menjadi tiga, dilihat dari segi instansionalnya, yaitu; (1) konflik peranan dalam institusi dengan kebutuhan pribadi; (2) konflik peranan dengan peranan, dan (3) konflik pribadi dengan pribadi. Gitosudarmo dan Sudita (2000) membedakan jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi menjadi enam macam, yaitu; (1) konflik dalam diri seseorang, (2) konflik antar individu, (3) konflik antar anggota kelompok; (4) konflik antar kelompok; (5) konflik intra organisasi dan (6) konflik antar organisasi.

Konflik adalah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih. Konflik dapat terjadi dengan tidak sengaja, tetapi ada yang memang disengaja, karena mempunyai tujuan tertentu. Adapun tujuan dari konflik ada berbagai macam, tergantung situasi dan kondisi yang menyertai. Tujuan konflik adalah untuk: (1) mendapat dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan baik pribadi maupun kelompok, (2) meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik, dan (3) menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik.

3. Penyebab Konflik

Konflik dapat dikarenakan oleh berbagai macam hal. Secara umum penyebab konflik adalah :

- a. Adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nuraninya, ketidakpastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik peranan, konflik kepribadian, dan konflik tugas di luar kemampuannya.
- b. Perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik vertical).

- c. Individu mendapat tekanan dari kelompoknya atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi dan aksi organisasi.
- d. Karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya (konflik primordial)
- e. Karena perebutan kekuasaan organisasi baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elit politik).

Adanya perbedaan-perbedaan yang tidak bisa diterima oleh individu atau kelompok dalam organisasi yang tidak segera diatasi dapat menimbulkan konflik. Dalam organisasi biasanya ada penentang dan pendukung perubahan.

Konflik bagi bangsa Indonesia tak dapat dielakkan karena bangsa Indonesia dilahirkan dalam kamajemukan yang penuh dengan sejarah konflik primordial yang berkepanjangan khususnya konflik horizontal. Terdapat tiga jenis konflik horizontal yang sering terjadi adalah : (1) konflik antaragama, (2) konflik antar etnis (ras atau suku) atau konflik penduduk asli dan pendatang, dan (3) konflik antar pribumi dan nonpribumi (Husaini Usman, 2004: 224).

4. Persepsi terhadap Konflik

Dalam buku Husaini Usman (2004) dikemukakan gambaran singkat tentang persepsi lama dan baru terhadap konflik.

Tabel 1. Persepsi Lama dan Baru terhadap Konflik

No	Lama (Dampak Negatif)	Baru (Dampak Positif)
1	Semua konflik berakibat negatif	Konflik dapat berakibat positif dan negative
2	Harus dihindari (tradisional)	Harus dikelola
3	Berdampak negative bagi organisasi (disfunctional)	Berdampak positif bagi organisasi (functional)
4	Mengganggu norma yang sudah mapan	Merevisi dan memperbarui norma
5	Menghambat efektifitas organisasi	Meningkatkan efektifitas organisasi
6	Mengganggu hubungan kerja sama (menghambat komunikasi)	Menambah intin hubungan
7	Mengarah ke disintegrasi	Menuju ke integrasi
8	Menghabiskan waktu dan tenaga	Menghemat waktu dan tenaga
9	Stress, frustrasi, tegang, kurang konsentrasi, dan kurang puas	Mampu menyesuaikan diri, dan meningkatkan kepuasan
10	Tidak mampu mengambil tindakan	Mampu mengambil tindakan

5. Strategi Pengendalian Konflik

Beberapa ahli seperti Megginson, Mosley dan Pietri (1986) maupun Owens (1991) menawarkan dua strategi manajemen konflik yang akhir-akhir ini berkembang cukup prospektif dan dapat diterima, mereka sepakat bahwa manajemen konflik dapat ditinjau dari dua dimensi, yaitu: (1) Kebekerjasamaan atau cooperativeness, dan (2) kegigihan atau assertiveness. Cooperativeness adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan minat pihak lain, sedangkan assertiveness adalah keinginan untuk memenuhi keinginan dan niat diri sendiri.

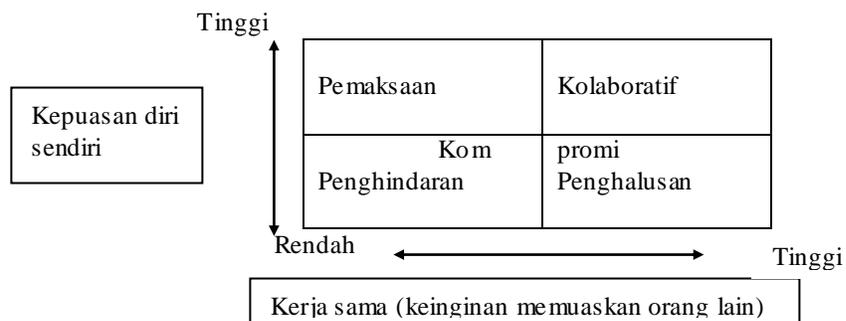
Berdasarkan dua dimensi itu ditawarkan beberapa strategi untuk mengelola konflik yang efektif, yaitu; (1) kompetisi; (2) kolaborasi; (3) kompromi; (4) penghindaran; dan (5) penyesuaian.

Secara tradisional Winardi (1994) menyatakan konflik dapat dihadapi dengan cara bersikap acuh, menekan atau menyelesaikannya. Sikap acuh berarti tidak ada upaya langsung untuk menghadapi konflik yang telah termanifestasi, dalam keadaan demikian konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif. Menekan sebuah konflik yang terjadi menyebabkan menurunnya dampak konflik yang negatif, tetapi tidak berusaha mengatasi, maupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. Sedangkan penyelesaian konflik terjadi apabila latar belakang terjadinya konflik diabaikan dan tidak diantisipasi kondisi-kondisi yang antagonis sebagai penyebab kembali munculnya konflik di masa yang akan datang.

Hendricks (1992) menawarkan lima gaya dalam menyelesaikan konflik, yaitu; (1) mempersatukan (integrating) dengan gaya ini mendorong tumbuhnya berfikir kreatif, karena masing-masing individu dapat mensintesis informasi dan perspektif yang berbeda; (2) kerelaan untuk membantu (obliging), maksudnya dengan menaikkan status pihak lain sehingga pihak lain merasa rela mengalah dan gaya ini bila digunakan dengan efektif akan melanggengkan hubungan antar individu, (3) mendominasi (dominating) gaya ini tekanannya pada diri sendiri, dimana kewajiban bisa diabaikan oleh keinginan pribadi, gaya ini sering diasosiasikan dengan istilah gertakan; (4) menghindari (avoiding) adalah gaya menghindari dari persoalan, dan (5) kompromis (compromising).

Sedangkan Dunnette (1976) memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan yaitu ; (1) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi, maka gunakan pemaksaan (forcing) atau competing, (2) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah, maka gunakan penghindaran (avoiding), (3) jika kerja sama dan kepuasan diri sendiri cukup (seimbang), maka gunakan kompromi (compromising), (4) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi, maka gunakanlah kolaboratif (collaborating), dan (5) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah, maka gunakan penghalusan (smoothing).

Kalau digambarkan dengan bagan adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Strategi Mengatasi Konflik (Dunnette, 1976)

Forcing (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan ancaman, dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dikehendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi-situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan-perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk-bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (sabotase).

Avoiding (penghindaran) berarti menjauh dari lawan konflik. Penghindaran hanya cocok bagi individu atau kelompok yang tidak tergantung pada lawan individu atau kelompok konflik yang tidak mempunyai kebutuhan lanjut untuk berhubungan dengan lawan konflik.

Compromising (pengkompromian) berarti tawar menawar untuk melakukan kompromi untuk mendapatkan kesepakatan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. Pengkompromian akan berhasil bila kedua belah pihak saling menghargai dan saling percaya.

Collaborating berarti kedua pihak yang berkonflik masih saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja.

Smoothing (penghalusan) atau conciliation berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindarkan rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu. Conciliation berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. Conciliation cocok bila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.

B. MOTIVASI

Motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif (driving force). Dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat kerja atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut mendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

1. Hakekat Kerja.

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan.

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan social, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian, dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut, orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan hasil kerja yang berupahfiakan menggantungkan hidupnya kepada perusahaan dengan menerima upah atau gaji dari hasil kerjanya itu. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Menurut Mc.Gregor seseorang bekerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Kemudian Smith dan Wakeley menambahkan dengan teorinya yang menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal itu akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Jadi bekerja adalah bentuk aktivitas untuk mendapatkan kepuasan. Dan aktivitas ini melibatkan baik fungsi fisik maupun mental. Pendapat Gilmer (1971) bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya.

Motivasi adalah proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Memotivasi diri apalagi memotivasi orang lain atau bawahan bukanlah pekerjaan yang mudah. Rutinitas pekerjaan sering dialami sebagai kejenuhan mendalam yang dapat menurunkan motivasi berprestasi. Hal ini diperparah pula dengan kondisi kerja yang tidak mendukung. Dalam memotivasi orang, manajer atau pimpinan berhadapan dengan dua hal yang mempengaruhi orang dalam pekerjaan yaitu kemauan dan kemampuan. Kemauan dapat diatasi dengan pemberian motivasi, sedangkan kemampuan dapat diatasi dengan mengadakan diklat.

Motif cenderung menurun kekuatannya apabila sudah terpenuhi atau terhambat pemenuhannya. Pemuasan terhadap suatu kebutuhan terhambat dan orang itu kemudian putus asa (frustrasi). Tetapi ada pula yang ulet untuk mengatasi hambatan itu dan akhirnya berhasil. Dalam pengertian yang lebih umum Hoy dan Miskel (1987) mengemukakan motivasi mengacu pada proses menentukan pilihan seorang individu di antara berbagai bentuk aktivitasnya yang bersifat sukarela. Dalam hubungan ini Luthans (1981) menyatakan bahwa motivasi dapat berarti kebutuhan, keinginan maupun dorongan. Bertolak dari hal-hal di atas, jelaslah motivasi memegang peranan penting dalam bekerja.. Orang yang bermotivasi tinggi akan berusaha sekuat tenaga untuk mengerjakan tugasnya sehingga mencapai hasil yang tinggi.

2. Berbagai Factor yang Berpengaruh terhadap Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada di seseorang, sangat dipengaruhi oleh berbagai factor. Disamping factor ekstern seperti:

lingkungan kerja, kepemimpinan juga sangat ditentukan factor-faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan, kemudian muncul beberapa pendapat :

a. Motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerjanya. Pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain ialah faktor pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi seperti:

- 1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja
- 2) Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan
- 3) Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan didalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk didalamnya tempat bekerja para bawahan
- 4) Dan yang tidak kalah pentingnya gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Disamping pemimpin atau atasan, bawahan juga memiliki peranan penting dalam motivasi. Seperti kita ketahui setiap bawahan di dalam dirinya dapat dilihat adanya berbagai gejala karakteristik seperti:

- 1) kemampuan kerja
- 2) semangat atau moral kerja
- 3) rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
- 4) prestasi dan produktivitas kerja

b. Tekanan psikologis, Akibatnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan kerja seperti kepemimpinan, suasana kerja, tempat kerja, sarana kerja dan jam-jam kerja, kadang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Tekanan psikologis dapat berujud dengan berbagai variasi: rasa kecemasan, perasaan tegang, rasa khawatir, tersinggung, merasa tidak diperhatikan, dan sebagainya.

C. PENGARUH KONFLIK TERHADAP MOTIVASI

Dalam setiap kehidupan manusia termasuk di dalamnya kehidupan sebuah organisasi apapun akan mengalami konflik, dan konflik itu sendiri akan muncul serta sulit untuk dihindari. Lebih-lebih dalam sebuah organisasi yang melibatkan banyak orang dimana mereka akan saling berinteraksi, berkomunikasi dan tidak jarang dalam berinteraksi dan berkomunikasi itu akan timbul perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, dan perbedaan-perbedaan yang lain. Sementara itu perbedaan-perbedaan itu menjadi salah satu penyebab munculnya konflik.

Karyawan sebagai ujung tombak pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi tidak dapat menghindarkan diri dari keadaan-keadaan di lingkungan kerjanya. Berinteraksi, berkomunikasi dan kemungkinan berkonflik dengan sejawat merupakan dinamika dalam pelaksanaan pekerjaan, tinggal bagaimana karyawan menyikapi keadaan tersebut. Dalam penelitian Jones (1984) ditemukan tiga perempat \$32 miliar/tahun kerugian kerja terjadi di AS disebabkan ketidakmampuan karyawan mengatasi kesukaran emosional atau stress, (Business Week, 1985 dalam Robin, 2001). Brimm mengatakan bahwa daya tahan terhadap stress kerja dipengaruhi oleh cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya apabila seseorang memiliki

pandangan yang bersifat positif terhadap pekerjaannya, maka hal ini akan memperkuat daya tahan terhadap stress kerja dari orang tersebut. Sebaliknya apabila yang bersangkutan memandang bahwa pekerjaannya negatif, maka hal ini dapat menyebabkan lemahnya ketahanan orang tersebut terhadap stress kerja.

Apapun penyebab dan bentuk dari konflik itu harus segera diatasi/ditangani, karena akan tercipta suasana kerja yang kurang kondusif. Meskipun typical orang itu berbeda-beda tetapi ketika ada konflik dalam pekerjaannya/lembaga kerjanya tentunya akan mempengaruhi motivasi kerja mereka. Dari hasil-hasil penelitian dan teori di atas telah disebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, selain faktor ekstern seperti: lingkungan kerja (sangat berpengaruh), rasa kebersamaan, kepemimpinan juga sangat ditentukan faktor-faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, dan keinginan atau harapan masa depan.

Dalam mensikapi konflik ada yang bersikap biarkan saja, karena ini proses pendinamisan organisasi jadi dengan sendirinya akan berakhir. Ada yang justru menghindari, karena takut lebih bermasalah, tetapi ada juga yang “terlampau dirasakan” sehingga dia menjadi cemas, dan gelisah merasa tidak nyaman berada ditengah-tengah pekerjaannya. Maka harus dicari penyebab konflik/masalah tersebut apakah karena perbedaan kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan agama, perbedaan ras atau yang lain, sifatnya individu atau kelompok segera dicari alternatif pemecahannya disesuaikan dengan penyebabnya. Ada yang justru menjatuhkan pihak lawan, jadi dia harus menang dengan segala cara. Sebaliknya ada pula yang mencari jalan tengah untuk berdamai. Harapannya dengan tidak adanya konflik orang akan

lebih termotivasi dalam bekerja. Tetapi ada karyawan yang dengan adanya konflik tersebut justru terpacu / lebih termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

Melengkapi pembahasan tentang motivasi, Herzberg mengemukakan pandangannya yaitu teori dua kontinum (dua factor) merupakan teori yang sangat erat hubungannya dengan masalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja seseorang. Kecuali keterkaitannya yang erat dengan masalah kepuasan kerja, teori ini juga dipandang sudah lengkap memuat factor-faktor yang membuat perasaan puas maupun perasaan tidak puas seseorang. Dengan kata lain kajian mengenai kepuasan kerja dilakukan melalui kajian dua kontinum dengan arah garis yang berbeda. Kontinum yang memuat faktor-faktor yang secara langsung dapat menimbulkan perasaan puas disebut faktor “motivator” atau disebut juga dengan istilah “satisfiers”, sedangkan factor-faktor yang berguna untuk memelihara atau menyetatkan atau mempertahankan perasaan puas yang telah ada, disebut faktor “hygienic” atau disebut juga dengan istilah “dissatisfiers” (Herzberg, 1959)

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, baik dari pribadinya maupun dari lingkungan kerjanya. Iklim organisasi secara psikologis juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Konflik yang terjadi tidak serta merta menjadi hambatan/kendala dalam memajukan organisasi, tetapi sebaliknya dapat menjadi pemacu/motivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan dapat berbeda dalam menyikapi konflik, hal itu karena perbedaan latar belakang budaya, pendidikan dan keyakinan. Untuk itu konflik yang terjadi harus segera diatasi atau segera dicarikan jalan keluar agar karyawan tidak terganggu dengan konflik tersebut. Dari hasil

penelitian juga ditemukan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Harapannya tanpa adanya konflik, karyawan dapat bekerja mencapai tujuan dengan menyenangkan.

E. DAFTAR PUSTAKA

Robbins, S.P. 1998. *Essentials of Organization Behavior*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Robbin, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Alih Bahasa: Hadyana Pujaadmaka. Jakarta: Pearson Education Asia Pte. Ltd dan Pt. Prenhallindo.

Megginson. L.C., Franklin, G.M., & Byird, M.J., 1995. *Human Resources Management*. Ohio: South Western College Publishing.

Buford, J.A., & Bedeian, A.G. 1988. *Management in Extension*. Auburn, Alabama Cooperative

Herzberg, F. 1959. *The Motivation to Work*. Second Edition. London: Chapman & Hall Limited.

Dunnette, M.D., & Hough, L.M. 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Jaico Publishing House.

Eggen. P & Kauchak D. 2004. *Educational Psychology Sixth Edition*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Kartono, K. 1980. *Teori Kepribadian*. Bandung: Alumni.

Robbin, S.P. 1984. *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc

Owens, R.G. 1995. *Organization Behavior in Education (Fourth Edition)*. Boston: Allynand Bacin Inc.

Luthan, F. 1981. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.