

KONFLIK ANTAR INDIVIDU DAN PENGARUHNYA PADA EFEKTIFITAS TIM

Ira Maya Hapsari
Program Studi Manajemen
Universitas Pancasakti Tegal

Hapsari_maya@yahoo.com

ABSTRAK

Team have more value than a group. Team have higher cohesiveness and thighter commitment even of the group has. Everybody guessing that team have a heavier task than a group, therefore, team need a highly cooperation, which can't be happen if there was any conflict interpersonal inside the team. Even so, conflict not must be eliminate, because, surprisingly, conflict able to improve the team effectiveness, with the right manage for it, of course. Conflict can be direct to the brainstorming area, that can brought all member of the team understanding every one's the way of thinking. Brainstorming allow everybodies to see and learn for the everybody thought, accept it with clear thought and open minded also act professional, free, and independent. Making those thing come true, every body on the team must be cooperative, wisely undesrstanding, open minded, and not pretending. If these thing have done, don't bother, conflict will end soon, and team effectiveness also team productivity will easy to achieve.

Keywords : interpersonal, team effectiveness, conflict

PENDAHULUAN

Tim, adalah sekelompok individu yang dibentuk secara formal, maupun informal, struktural atau fungsional dalam sebuah organisasi yang didirikan untuk suatu maksud tertentu. Jika sebuah tim dibutuhkan, pasti ada yang tidak bisa dikerjakan oleh individu. Tim dibentuk karena adanya kekurangan pada masing-masing individu yang hanya dapat diisi oleh orang lain yang mempunyai kapabilitas yang diperlukan dalam tim. Ada beberapa definisi mengenai tim, diantaranya Ivancevich dan Matteson (1999) yang mendefinisikan tim sebagai suatu kelompok formal yang terdiri atas individu yang berinteraksi sangat dekat dan mempunyai

komitmen bersama yang kuat untuk mencapai suatu tujuan yang telah disetujui bersama.

Membentuk tim yang efektif, tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Ada berbagai macam cara yang dilakukan untuk membentuk tim yang efektif, namun banyak pula yang menemui kegagalan. Kegagalan ini akan terjadi bila individu-individu dalam tim sudah tidak mampu lagi untuk bekerjasama. Tidak mempunya individu untuk bekerja sama sebagian besar disebabkan oleh adanya konflik yang terjadi antar individu dalam tim. Yang menjadi pertanyaan kemudian, apa yang harus dilakukan bila konflik yang terjadi antar individu dalam tim mulai mengikis efektifitas tim.

Tipe Tim

Tim dikategorikan berdasarkan pada beberapa dimensi, yaitu pada dimensi tujuan atau misi, waktu, tingkat otonomi, dan struktur kewenangan. Pada dimensi tujuan/misi, ada dua macam tim, yaitu *workteam* yang mengkonsentrasikan pada produk atau jasa, dan *improvement teams*, yang berkonsentrasi pada proses perbaikan efektifitas. Dalam dimensi waktu, tim dibentuk secara *temporary* pada waktu-waktu tertentu dan terbatas, dan dibentuk secara permanen yang tetap ada selama organisasi berdiri. Dari dimensi tingkat kewenangan, tim dibagi menjadi dua, yaitu *workgroups*, yang keputusannya ditentukan oleh pemimpin, dan tim mandiri (*self-managed teams*) yang anggotanya bebas untuk membuat keputusan sendiri. Dimensi terakhir, yaitu struktur kewenangan, membagi tim menjadi dua, yaitu *intact* yang bekerja di wilayah khusus, dan tim lintas fungsi yang anggotanya terdiri atas beberapa spesialisasi yang berbeda.

Perbedaan antara kelompok dengan tim

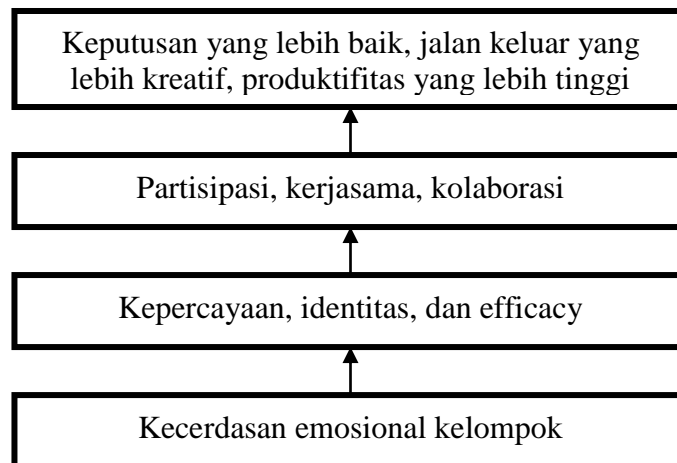
	Kelompok	Tim
Kinerja tergantung pada....	Kontribusi individual	Kontribusi individual dan produk kerja bersama
Pengukuran hasil didasarkan pada.....	Hasil individu	Hasil bersama
Anggota biasanya tertarik pada.....	Tujuan umum	Tujuan umum dan komitmen yang ada
Responsive pada.....	Demands of management	Self-imposed demands

Efektivitas Tim

Tim yang efektif tidak terjadi begitu saja, ada beberapa faktor yang menentukan suatu tim bisa efektif atau tidak. Agar suatu tim bisa menjadi efektif, diperlukan beberapa training bagi para anggota tim, training ini bertujuan untuk melatih anggota tim untuk mengatasi keadaan yang harus dihadapi oleh tim . Training bagi tim meliputi training untuk menyelesaikan masalah, training untuk berpikir kreatif, dan training untuk mengasah ketrampilan interpersonal. Tim yang efektif akan tercapai bila komunikasi dalam tim tersebut bisa berjalan dengan baik. Untuk itu, diperlukan pembagian (*sharing*) informasi pada semua anggota tim. Tim juga harus diberi kewenangan untuk membuat keputusannya sendiri. Kewenangan ini harus diberikan dengan “dosis” yang tepat, sebab kewenangan yang diberikan terlalu banyak atau terlalu sedikit akan mengakibatkan tim tidak efektif. Yang terakhir, suatu tim akan efektif bila ada *reward* yang disediakan. Reward ini tidak harus dalam satuan moneter, namun bisa dalam berbagai macam bentuk.

Efektifitas tim terbentuk dari kecerdasan emosional kelompok, yang akan membawa pada rasa percaya antar anggota, mempunyai rasa identitas kelompok, dan efficacy kelompok. Kepercayaan, identitas dan efficacy kelompok ini akan merangsang timbulnya partisipasi, kerjasama, dan kolaborasi anggota tim. Tim yang efektif akan mampu menghasilkan keputusan yang lebih baik, jalan keluar yang lebih kreatif dan produktifitas yang lebih tinggi (Durskat & Wolff, 2001).

Berikut ini adalah model dari efektifitas tim



Gb.1 model efektifitas tim

Ada tiga kunci sukses yang bisa diaplikasikan untuk membentuk tim yang efektif, antara lain:

1. Mengurangi ke-aku-an dan meningkatkan ke-kita-an
2. Fokus pada proses dan hasil
3. Meningkatkan kebutuhan sumberdaya manusia, baik fisik, mental, sosial, maupun spiritualnya.

Definisi Konflik

Sementara itu, Robbins mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang terjadi, ketika satu pihak mulai merasakan bahwa pihak lain memberikan pengaruh yang negatif bagi dirinya.

Konflik tidak dapat dihindari, apalagi bagi kita selaku makhluk sosial. Ketidaksesuaian yang muncul dapat berkembang menjadi konflik pada setiap level manajemen, karena baik individu maupun kelompok atau tim pada setiap level manajemen tersebut cenderung lebih agresif melindungi, menuntut haknya, mempertahankan pendiriannya dalam organisasi.

Konflik dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap kinerja tim, tergantung pada bagaimana sifat, dan bagaimana konflik tersebut dikelola. Tingkat optimal dari konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, karena dapat membantu meningkatkan efektifitas tim. Bila tidak ada konflik sama sekali, kinerja bisa buruk, dan efektifitas tim menjadi rendah.

Jenis-jenis konflik

Ada dua jenis konflik yang dapat mempengaruhi kinerja tim dalam organisasi, yaitu:

1. Konflik Fungsional

Adalah sesuatu konfrontasi diantara individu yang menambah keuntungan organisasi. Tanpa konflik fungsional dalam organisasi akan terdapat sedikit komitmen untuk perubahan dan sebagian besar tim mungkin akan mengalami stagnasi. Jadi konflik fungsional ini dapat digunakan untuk meningkatkan kreatifitas dalam pertumbuhan dan perkembangan dari individu, dan dapat memperkuat hubungan kerja

2. Konflik Disfungsional

Adalah setiap konfrontasi atau interaksi diantara individu yang merugikan tim atau menghalangi pencapaian tujuan yang ingin dicapai oleh tim. Manajemen harus berusaha untuk meminimumkan konflik. Dalam banyak kasus, konflik fungsional seringkali berbalik menjadi konflik disfungsional, bila salah dalam pengelolaannya. Konflik disfungsional dapat mempunyai dampak negatif pada kinerja individu, tim, kelompok, dan organisasi.

Mengapa konflik bisa terjadi?

Ada empat faktor yang menyebabkan terjadinya konflik dalam tim, yaitu:

- Saling ketergantungan kerja, yang terjadi bila dua atau lebih individu dalam tim tergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Potensi timbulnya konflik pada keadaan ini sangat tinggi
- Adanya perbedaan tujuan, yang merupakan penyebab nyata yang membedakan persepsi. Perbedaan tujuan ini meliputi perbedaan dalam horizon waktu dan perbedaan status
- Persepsi yang tidak akurat, sering menyebabkan seorang individu membangun stereotip yang salah mengenai inividu lain dalam tim.
- Tuntutan yang meningkat akan spesialisasi

Teknik mengelola konflik

Dalam mengelola, sering digunakan model *dimension of conflict handling intention* dari K. Thomas, yang terdiri atas lima keadaan, yaitu:

- Competing, terjadi ketika seseorang berusaha memuaskan keinginannya tanpa memprediksikan akibat yang ditimbulkannya pada pihak lain. Jadi dalam competing ini masing-masing pihak mempunyai sifat yang agresif dan gaya yang antagonis. Pada pengelolaan konflik dengan cara competing ini, satu pihak berani mengorbankan tujuan pihak lain demi tercapainya tujuannya sendiri.
- Collaborating, suatu situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik menginginkan tercapainya tujuan masing-masing pihak, untuk itu dilakukan kerjasama agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai.
- Avoiding, keinginan untuk menarik diri atau menghindar dari konflik yang sedang terjadi. Penghindaran ini seringkali tidak menyelesaikan masalah. Penghindaran yang dilakukan sebelum konflik terjadi akan membuat individu mempunyai rasa tertekan, karena tidak mau mengungkapkan apa yang dirasakan menjadi ganjalan dalam pikirannya, sementara penghindaran yang dilakukan ketika konflik sudah terjadi akan menyebabkan konflik menjadi berlarut-larut.
- Accommodating, kemauan dari satu pihak yang berkonflik untuk mendahulukan terlebih dahulu tercapainya tujuan dari individu lain
- Compromising, adalah suatu situasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik mau saling mengalah untuk mencapai tujuan bersama. Dalam compromising ini diharapkan tidak ada pihak yang kalah atau yang menang, masing-masing pihak diharapkan mencapai kesepakatan.

Respon pada konflik yang terjadi dalam tim

Dalam teori *Cooperation and Competition*, Deutsch (1973) membedakan respon pada konflik yang terjadi dalam tim ke dalam respon kooperatif, dan respon kompetitif. **Respon kooperatif** bertujuan untuk bekerja sama dengan pihak yang sedang bertentangan dan berusaha untuk mencari solusi terbaik yang memuaskan semua pihak yang terlibat konflik. Sebaliknya, **respon kompetitif**, bertujuan untuk selalu bertentangan dengan pihak lain, pencarian solusi hanyalah untuk memuaskan tujuan pribadi tanpa mempertimbangkan kepentingan pihak lain. Masalah yang mungkin timbul adalah potensialitasnya untuk mengacuhkan konflik yang terjadi, sehingga pihak yang berkonflik cenderung untuk

menghindari interaksi dengan pihak lain, yang akan membuat konflik yang terjadi tidak cepat terselesaikan.

Respon terhadap konflik dan efektifitas tim

Tjosvold(1997,1998) mengatakan bahwa, ketika suatu tim mengelola konflik yang terjadi antar individu di dalamnya dengan melakukan kolaborasi, tim akan mencapai tingkat efektifitas yang tinggi. Sebaliknya, bila pengelolaan konflik dilakukan dengan cara perlawanan, efektifitas tim akan merosot. Konflik antar individu yang terjadi dalam tim akan menimbulkan rasa ketidakpuasan. Melalui pengelolaan konflik dengan cara kolaborasi, diharapkan akan meningkatkan efektifitas baik untuk individu ataupun bagi tim, dimana efektifitas ini akan tercermin pada tingkat kepuasan yang lebih tinggi dari para anggota tim tersebut, rasa *self-efficacy* antar pihak yang berkonflik, akan mampu mendapatkan solusi yang lebih menguntungkan semua pihak, dan mengurangi kemungkinan timbulnya konflik di masa depan, serta tim dapat lebih baik dalam mencapai tujuannya.

Pengaruh positif-negatif dari konflik

Seperti semua hal yang ada di dunia, konflik juga mempunyai sisi positif dan sisi negatif.

Sisi Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Membawa pada iklim keterbukaan terhadap suatu masalah yang terjadi, ini merupakan suatu hal yang sebelumnya tidak dipedulikan • Memotivasi individu untuk lebih memahami posisi orang lain • Mendorong timbulnya ide baru • Memfasilitasi inovasi dan perubahan • Memperbaiki kualitas keputusan • Meningkatkan komitmen organisasi
Sisi Negative	<ul style="list-style-type: none"> • Menyebabkan emosi yang negatif • Menimbulkan stress • Mengurangi komunikasi yang dibutuhkan untuk koordinasi • Menyebabkan perubahan dari model partisipatif pada model autorian • Menyebabkan stereotip yang negatif • Menekankan kesetiaan yang berlebihan pada satu pihak, sehingga akan menyebabkan konflik yang lebih luas

Ditinjau dari bagaimana suatu konflik dapat terjadi, tim adalah suatu wadah yang memungkinkan bagaimana suatu konflik dapat timbul dengan mudah. Tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam tim yang dibentuk untuk menyelesaikan suatu tugas dalam upaya mencapai tujuan tertentu, ada banyak kepentingan yang bermain didalamnya. Kepentingan ini tentu saja berbeda antar satu individu dengan individu lainnya. Perbedaan kepentingan inilah yang pada akhirnya akan menimbulkan suatu konflik yang pada perkembangan selanjutnya akan menghambat suatu tim mencapai efektifitasnya.

Tim akan lebih kreatif dan produktif juga efektif ketika ia berhasil mencapai tingkat tertinggi dari partisipasi, kerjasama, dan kolaborasi diantara anggotanya. Namun dalam kenyataannya, perilaku interaktif seperti ini tidaklah mudah untuk dilakukan. Ada tiga kondisi yang diperlukan agar perilaku interaktif tersebut bisa terwujud, yaitu:

1. Adanya kepercayaan antar anggota tim
2. Adanya rasa identitas kelompok dalam tim
3. Adanya group efficacy dalam tim

Inti dari ketiga perilaku interaktif tersebut adalah emosi individu, suatu hal yang bisa mendorong atau justru meredam konflik yang akan muncul antar individu dalam tim.

Kerja tim dalam organisasi, adalah suatu keadaan dimana diperlukan kerjasama, karena meningkatnya norma, dan menjadi tantangan untuk bekerja secara efektif dalam setting tim (Guzzo & She,1992). Ketika tim menghadapi suatu pekerjaan yang sifatnya kompleks, efektifitas tim bukan hanya fungsi dari kinerja individual dan pencapaian tujuan saja, namun efektifitas tim juga berhubungan pada sejauh mana anggota tim menghindari proses yang bisa menimbulkan konflik, dengan cara saling bantu-membantu, mengkoordinasikan kegiatan, menyesuaikan antara permintaan dan kebutuhan dan menyuarakan opini, juga ide-ide yang dimilikinya (Hackman 1983;Podsakoff 1997; Steiner 1972; West 1998). Salah satu tantangan bagi efektifitas tim adalah terjadinya konflik. Konflik mempengaruhi kerja tim pada beberapa level manajemen, baik mempengaruhi secara positif maupun secara negatif (De Dreu, 1999).

Konflik , disatu sisi bisa mendorong timbulnya inovasi, dan membuat hubungan antar personal menjadi semakin efektif, namun disisi lain juga dapat mengurangi

efektifitas hubungan antar personal, menghilangkan iklim yang nyaman dalam tim, dan akan mempertinggi tingkat turnover (Spector & Jex, 1998).

Konsekuensi negatif dari konflik akan muncul, khususnya ketika konflik terjadi pada hubungan antar individu dalam tim. Ketika orang bekerjasama dalam tim, interaksi sosialnya akan terkonsentrasi pada hal yang berkaitan dengan tugas dan hal-hal yang berkaitan dengan relationship. Dalam tim sering dijumpai bagaimana satu anggota tim menyukai atau tidak menyukai anggota tim yang lain dengan berbagai alasan pribadi, dan sering pula terjadi ketidaksesuaian pada cara pandang terhadap suatu masalah, perbedaan pada nilai-nilai yang dipatuhi dan juga kepercayaan yang diyakini. Salah satu alasan mengapa tim bisa bekerja secara efektif adalah karena dibangunnya suatu iklim positif yang menumbuhkan kepercayaan pada kelompok, dengan didasarkan pada kesamaan interpersonal, norma serta nilai-nilai yang dipegang (Zander, 1993)

Satu hal yang menyebabkan kegagalan suatu tim untuk produktif adalah karena mereka gagal membangun suatu iklim positif, sebaliknya tanpa disadari mereka justru membangun konflik pada hubungan antar individu, suatu konflik yang terhubung pada isu interpersonal, norma dan nilai-nilai, dan perasaan seseorang. Konflik yang terjadi pada hubungan antar individu dalam tim meliputi adanya informasi negatif yang tidak berkaitan dengan tugas yang diberikan, keterlibatan emosi secara negatif, yang mengancam identitas personal dan berkurangnya rasa menghargai diri sendiri yang akan mengakibatkan rendahnya rasa menghargai orang lain (Pelled,1995).

Harus tetap diingat, konflik bukanlah suatu hal yang sangat buruk, karena konflik juga dapat berdampak positif. Oleh karena itu, manajemen tidak harus menghilangkan semua konflik yang terjadi dalam tim. Yang perlu dikurangi adalah konflik yang menghalangi terselesaikannya tugas tim dalam mencapai tujuan yang diberikan oleh organisasi. Dalam mengelola konflik, secara umum, dapat menggunakan model *dimension of conflict handling intention* dari K. Thomas yang terdiri atas 5 pilihan pengelolaan konflik, yaitu *competing*, *collaborating*, *avoiding*, *accommodating*, dan *compromising*. Langkah yang banyak dipakai untuk mengatasi konflik antar individu dalam tim adalah *collaborating* dan *competing*, namun ada beberapa individu yang memilih untuk mengambil langkah *avoiding*, untuk menghindari konflik. Karena konflik yang

terjadi sifatnya antar personal, maka dalam penyelesaiannya diperlukan peran dari pihak ketiga (bisa siapa saja), selain itu keterbukaan sikap dari para anggota tim juga diharapkan bisa membantu menyelesaikan konflik yang terjadi antar anggota tim.

Ada satu penelitian yang dilakukan oleh De dreu dan Van Vianen (2001), yang menyebutkan, bahwa sebenarnya, konflik tidak mempengaruhi efektifitas tim dan kepuasan anggota tim secara negatif. Namun, tim perlu merancang system dan teknik untuk mencegah terjadinya konflik antar individu, salah satu bentuknya dengan membangun dan menjaga suatu kepercayaan dalam tim, yang diharapkan akan mengurangi ketidaksepakatan yang potensial menimbulkan konflik (Peterson,2000). Jehn dan Mannix (1999) menguatkan pendapat ini, dengan menunjukkan bukti bahwa tim yang mempunyai tingkat konsensus yang tinggi dan mampu membangun kepercayaan akan memiliki tingkat konflik yang relatif rendah. Secara sederhana, konflik memang bisa dicegah kemunculannya, namun pada kenyataannya suatu tim, cepat atau lambat akan menghadapi konflik, yang harus dikelola sekecil apapun konflik itu ada.

Konflik pada hubungan antar individu, walaupun tidak mempengaruhi secara negatif pada efektifitas tim namun tetap saja tidak bisa diabaikan. Pada beberapa kasus, organisasi menyerahkan penyelesaian konflik yang terjadi dalam tim pada mekanisme tim. Hal ini tidak salah, namun juga kurang benar, sebab seringkali sebenarnya tim memerlukan bantuan organisasi untuk menyelesaikan konflik yang ada, sehingga yang terjadi kemudian adalah tim merasa kehabisan cara untuk menyelesaikan konflik, dan cenderung membiarkan konflik terjadi dan berharap konflik ini akan mereda dan hilang dengan sendirinya seiring dengan berjalannya waktu.

Hal seperti ini tidak bisa terus dibiarkan, terutama bila tim dibentuk secara temporary, dalam jangka waktu tertentu, untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus cepat diselesaikan, namun bukan berarti tim yang sifatnya permanen dapat membiarkan konflik terjadi berlarut-larut, semakin cepat konflik diselesaikan, semakin baik hasilnya bagi produktifitas dan efektifitas tim.

Tulisan ini menawarkan suatu alternatif solusi untuk mengatasi konflik antar individu yang terjadi, yang arahnya lebih pada pencegahan agar bibit konflik tidak

menjadi konflik yang besar, yaitu dengan membangun suatu kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) pada semua anggota tim. Yang mendasari pemilihan solusi ini, adalah pendapat bahwa yang menjadi jantung dari perilaku anggota tim adalah emosi, sehingga emosi ini memerlukan pengawasan agar tidak mendorong terjadinya konflik. Yang diperlukan adalah bagaimana mengatur emosi individual. Dalam mengatur emosi individual ini diperlukan suatu pengertian interpersonal, beberapa ahli menyarankan perlu disisipkannya humor dalam bekerja dengan tim, sehingga ketegangan bisa mencair dan eskalasi konflik akan menurun. Kemampuan mengatur emosi individual ini tergantung pada kematangan dan kedewasaan emosi seseorang. Untuk itu dalam membentuk sebuah tim, diperlukan adanya kecerdasan emosional sebagai salah satu syarat bagi individu untuk menjadi anggota tim, disamping syarat spesifikasi yang lain. Kembali ke pembicaraan awal, dimana harus diingat, tim adalah kumpulan lebih dari satu orang yang bekerjasama satu dengan lainnya dengan maksud mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan secara optimal. Setiap tim memiliki cara kerja, kebiasaan, opini, dan kepribadian anggota yang berbeda-beda. Tim dapat berjalan dengan baik bila mempunyai system kerja yang efektif dan mampu bersinergi dalam mencapai tujuannya. Sinergi ini akan dapat terwujud, jika semua perbedaan dapat diselaraskan dan direlevansikan dalam suatu kepentingan bersama.

Perbedaan profil (yang potensial bagi timbulnya konflik) yang dimiliki oleh setiap individu dalam kelompok merupakan hal yang alamiah. Perbedaan profil ini dapat menjadi warna dalam suatu tim kerja. Seperti juga konflik, yang tidak harus dihilangkan, bila menginginkan efektifitas tim tetap terjaga. Yang terpenting dari semua itu adalah dimilikinya kecerdasan emosional agar dapat mengatur emosi hingga tidak menimbulkan suatu konflik yang sifatnya disfungsional bagi efektifitas tim.

KESIMPULAN

Suatu tim dibentuk, untuk mengatasi masalah yang tidak mampu dan tidak mungkin diselesaikan oleh mekanisme organisasi konvensional yang ada. Tim dibentuk untuk mengubah sesuatu yang mustahil menjadi suatu hal yang mungkin untuk dilakukan

Tim mempunyai nilai lebih bila dibandingkan dengan kelompok. Tim memiliki tingkat keeratan yang lebih tinggi dari kelompok, dan komitmen yang lebih kuat dari yang dimiliki oleh kelompok. Tim dianggap mempunyai tugas yang lebih berat daripada kelompok, untuk itu tim memerlukan tingkat kerjasama yang tinggi, dimana kerjasama yang tinggi ini tidak akan terjadi bila terdapat konflik pada hubungan antar individu dalam tim. Namun konflik ini juga tidak harus dihilangkan, karena konflik justru bisa meningkatkan efektifitas tim, asalkan dengan pengelolaan yang tepat.

Konflik yang terjadi tidak harus menjadi penghambat bagi efektifitas tim. Konflik bisa diarahkan menjadi arena brainstorming, adu argumentasi yang didasari obyektifitas serta pengetahuan yang memadai, yang justru akan membawa seluruh anggota tim untuk memahami jalan pikiran dari masing-masing pihak. Brainstorming ini memungkinkan bagi setiap individu untuk melihat setiap pendapat yang muncul, menerima dengan pemikiran yang jernih dan terbuka serta professional, bebas, dan tidak berpihak.

Tidak mungkin dihilangkannya konflik ini terlihat ketika ada beberapa tim yang justru dengan sengaja memasukkan seseorang untuk berperan sebagai devil advocates, dimana keberadaan devil advocates ini dapat membuat sebuah tim menguji kualitas dari setiap keputusan yang diambil.

Untuk menjadikan konflik tidak mengurangi namun lebih pada mengiringi efektifitas tim, diperlukan kemauan dan kerjasama dari masing-masing pihak untuk mencoba saling menyelami, bersikap terbuka, dan tidak menyembunyikan sesuatu. Bila hal-hal ini dilakukan, maka konflik akan cepat teratasi, dan efektifitas serta produktifitas tim pun akan tercapai.

REFERENSI

- Carston K.W.De Dreu & Annelies E.M. Van Vianen.(2001). *Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams*. Journal of Organizational Behavior 22
- Helmi Manaf.(2002). *Kelompok Kerja Berkinerja Tinggi*. Majalah Manajemen, April
- Jerald Greenberg & Robert A. Baron.(2000). *Behavior in Organizations*. 7th edition Prentice Hall
- John M Ivancevich & Michael T. Matteson. (1999). *Organizational Behavior an Management*. International Edition. Irwin McGraw-Hill
- Mara Iskandar.(2001). *Di Level Manajemen, Dapatkah Tercipta Konflik Yang Membangun?* Majalah Manajemen, Juni
- Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*. 8th edition Prentice Hall
- Vanessa Urch Druskat & Steven B. Wolff.(2001). *Building the Emotional Intelegence of Groups*. Harvard Bussiness Review (II) March