

**KONFLIK, KONSEP TEORI DAN
PERMASALAHAN
OLEH:
ANDRI WAHYUDI**

ABSTRAKSI

Konflik akan terjadi apabila ada perbedaan pemahaman antara dua orang atau lebih terhadap berbagai perselisihan, ketegangan, kesulitan-kesulitan diantara para pihak yang tidak sepaham.

Konflik juga bisa memicu adanya sikap berseberangan (oposisi) antara kedua belah pihak dimana masing-masing pihak memandang satu sama lainnya sebagai lawan/penghalang dan diyakini akan mengganggu upaya tercapainya tujuan dan tercukupinya kebutuhan masing-masing.

Terlepas dari banyaknya penyebab terjadinya konflik, perbedaan latar belakang kedua belah pihak hingga terjadi konflik, perbedaan kepentingan diantara individu dalam kelompok/masyarakat yang kesemuanya saling terkait dalam realita sosial yang kompleks.

Konflik bukanlah sesuatu yang haru dihindari, dianggap momok yang menakutkan dalam kehidupan berorganisasi melakukan kaus, dipandang sebagai dinamisator dalam setiap aktifitas organisasi itu sendiri, tanpa konflik organisasi akan mati dan dengan adanya konflik organisasi akan hidup dan berkembang.

**Kata Kunci : Konflik,
Permasalahannya**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

“Konflik bukanlah suatu fenomena yang obyektif dan nyata, tetapi, ia ada dibenak orang-orang yang terlibat.

Hanyalah perwujudannya, seperti sedih, berdebat, atau berkelahi yang terlihat nyata. Karena itu, untuk menangani konflik, seseorang perlu bersikap empati, yaitu memahami keadaan sebagaimana dilihat oleh para pelaku penting yang terlibat. Unsur yang penting dalam manajemen adalah persuasi”.

Pernyataan diatas diungkapkan oleh Leonard Greenhalgh sebagaimana dikutip oleh A. Dale Timpe dalam bukunya *Managing People*. Konflik pada dasarnya berawal dari hal-hal yang bersifat abstrak, tapi kemudian konflik juga dapat berakibat buruk sampai ke tingkat nyata, berupa benturan fisik antara orang-orang yang berkonflik.

Konflik selalu mewarnai kehidupan, dari konflik sangat kecil sampai konflik sangat besar. Konflik terjadi akibat perbedaan persepsi, berlainan pendapat dan karena ketidaksamaan kepentingan. Konflik ada yang bisa diselesaikan secara tuntas, ada yang setengah tuntas, ada juga yang berlarut-larut tanpa solusi.

Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti

berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan (fungsional) yang dapat mendorong meningkatkan produktivitas apabila konflik tersebut dapat dikelola dengan baik. Namun konflik biasanya sebagai sesuatu yang salah (dysfunctional) yang dapat merusak dan menyebabkan produktivitas menurun.

B. **Perumusan Masalah**

Perumusan masalah yang dikemukakan, difokuskan pada pembahasan permasalahan konflik dan sebagai jawaban dari pertanyaan berikut:

1. Apakah yang dimaksud dengan konflik ?
2. Bagaimana konsep dan pengelolaan Permasalahan Konflik ?

C. **Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan pembahasan penelitian ini adalah:

1. Mengemukakan konsep Teori, konflik dan permasalahan yang mengikutinya.
2. Memberikan pemahaman terkait dengan konflik-konflik dan permasalahannya.

A. **Definisi Konflik**

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)* menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna yang diperoleh definisi itu berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari konflik tersebut. Konflik harus disarankan oleh pihak-pihak yang terlibat, apakah konflik itu ada atau tidak ada merupakan persoalan persepsi. Jika tidak ada yang menyadari akan adanya konflik, secara umum lalu disepakati konflik tidak ada. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik.

Jadi, kita dapat mendefinisikan konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik.

Jadi, kita dapat mendefinisikan konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini

mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi ketidaklarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan sebagainya. Selain itu, definissi lain cukup fleksibel untuk mencakup beragam tingkatan konflik dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat.

Menurut Nurdjana (1994) mendefinisikan konflik sebagai akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Menurut Kilman dan Thomas (1978), konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Wijono, 1993: p.4).

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1998:580) yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah:

“Conflict is a situation which two or more people disagree over issue of organizational substance and/or experience some emotional antagonism with one other “. Yang kurang lebih memiliki arti bahwa konflik adalah suatu ituais dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/ atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Menurut Stoner konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian. (Wahyudi, 2006: 17).

Sementara itu Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai:

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.
2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (Pickering, 2001).

B. Ciri-Ciri dan Tahapan Terjadinya Konflik

Menurut Wiyono (1993: 37) ciri-ciri konflik adalah:

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.

2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang sering ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan keajahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonu, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, pretise dan sebagainya.

Tahapan-tahapan perkembangan kearah terjadinya konflik sebagai berikut:

1. Konflik masih tersembunyi (laten)

Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.

2. Konflik yang mendahului (*antecedent condition*)

Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.

3. Konflik yang dapat diamati (*perceived conflicts*)

Munculnya akibat antecedent condition yang tidak terselesaikan.

4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (*manifest behavior*)

Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya, individu, kelompok atau organisasi cenderung berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.

5. Penyelesaian atau tekanan konflik

Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.

6. Akibat penyelesaian konflik

Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat

maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negative terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi produktivitas kerja (Wijono, 1993, 38-41).

C. Sumber-Sumber Konflik

1. Konflik dalam Diri Individu (*Intraindividual Conflict*)

a. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (goal conflict)

- 1) Approach-Approach conflict, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.
- 2) Approach-Avoidance Conflict, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negative bagi orang yang mengalami konflik tersebut.
- 3) Avoidance-Avoidance Conflict, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negative tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

Dalam hal ini, approach-approach conflict merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal.

Pendapat lain yang menyebutkan bahwa sumber konflik yaitu:

- 1) Sumber Daya Yang Terbatas
Sumber daya dapat meliputi uang, persediaan, orang atau informasi. Seringkali, unit organisasi berada dalam persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau menurun. Hal ini menciptakan situasi dimana konflik tidak bisa dihindari.
- 2) Yurisdiksi Ambigius
Individu mungkin tidak setuju tentang siapa yang memiliki tanggung jawab untuk tugas-tugas dan sumber daya.
- 3) Bentrokan Kepribadian
Konflik kepribadian muncul ketika dua orang tidak akur atau tidak melihat hal-hal yang sama. Ketegangan kepribadian disebabkan oleh perbedaan dalam kepribadian, sikap, nilai dan keyakinan.
- 4) Perbedaan Status dan Kekuasaan
Orang-orang mungkin terlibat dalam konflik untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau
- 5) Perbedaan Tujuan

Konflik dapat terjadi karena orang mencapai tujuan yang berbeda. Konflik tujuan di unit kerja masing-masing adalah bagian alami dari setiap organisasi.

6) Masalah Komunikasi

Masalah komunikasi biasanya berasal dari perbedaan gaya berbicara, gaya penulisan, dan gaya komunikasi nonverbal. Perbedaan gaya ini sering mendistorsi proses komunikasi. Komunikasi rusak menyebabkan salah satu persepsi dan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Hambatan tambahan untuk komunikasi dapat muncul dari perbedaan lintas jender dan lintas budaya peserta. Perbedaan mendasar tersebut dapat mempengaruhi baik cara-cara dimana para pihak mengekspresikan diri mereka dan bagaimana mereka akan menafsirkan komunikasi yang mereka terima. Distorsi, pada gilirannya sering mengakibatkan salah membaca dengan pihak yang terlibat.

D. Jenis-Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik kehidupan organisasi yaitu:

1. Konflik didalam Individu

Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukan, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan - perbedaan kepribadian. Kepribadian.

3. Konflik antara individu dan kelompok

Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Contoh, seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.

5. Konflik antar organisasi

Akibat adanya bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik semacam ini sebagai sarana untuk mengembangkan produk baru, teknologi, jasa-jasa, harga yang lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efisien.

E. Penyebab Konflik

Konflik didalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor Manusia

- Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya
- Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku
- Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatic dan sikap otoriter.

2. Faktor Organisasi

- a. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya
Apabila sumberdaya baik berupa uang, material atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi
Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relative rendah dengan tujuan untuk lebih

menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

c. Interdependensi Tugas

Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.

d. Perbedaan nilai dan persepsi

Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negative, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak "adil". Para manajer yang relative muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.

e. Kekaburan yurisdiksional. Konflik terjadi karena batas-bata aturan yang tidak jelas yaitu adanya tanggungjawab yang tumpang tindih.

f. Masalah status.

Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/

departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.

g. Hambatan komunikasi.

Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen.

F. **Dampak Konflik**

Konflik dapat berdampak positif dan negative yang rinciannya adalah sebagai berikut:

1. **Dampak Positif Konflik**

Menurut Wijono (1993:3), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:

- Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara

efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.

- Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetensi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggungjawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
- Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, efektif dan psikomotorik. Semua

ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

2. **Dampak Negatif Konflik**

Dampak negative konflik (Wijono, 1993, p.2), sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibat munculnya keadaan-keadaan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya mengobrol barjam-jam sambil mendengarkan sandiwar radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada ditempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
- b. Banyaknya karyawan ;yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab.
- c. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa

memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.

- d. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman maupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stress yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.
- e. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
- f. Meningkatnya kecenderungan yang keluar masuk dan ini disebut labor trun over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat

muncul pemborosan dalam cost benefit.

G. Akibat-Akibat Konflik

Konflik dapat berakibat negative maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

Akibat Negatif Konflik:

- Menghambat komunikasi
- Mengganggu kerjasama atau team work
- Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi
- Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- Individu atau peronil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustasi, dan apatime.

Akibat Positif Konflik:

- Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
- Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
- Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat

Cara atau Taktik Mengatasi Konflik:

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

Solusi pemecahan:

- Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerjasama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
- Perusasi: Usaha mengubah posisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti factual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
- Tawar menawar: suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.

- Pemecahan masalah terpadu: usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternative pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.
- Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
- Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah, akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.
- Interveni (campur tangan) pihak ketiga:
Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha

kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

Arbitrase (arbitration): pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai hakim yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.

Penengahan (mediation): Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.

Konsultasi: Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses

penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

H. Metode-Metode Pengelolaan Konflik

1. Metode Stimulasi Konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan karyawan, karena karyawan pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah.

Metode stimulasi konflik meliputi:

- Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
- Penyusunan kembali organisasi
- Penawaran bonus, pembayaran intensif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
- Pemilihan manajer yang tepat
- Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

2. Metode Pengurangan Konflik

Metode ini mengurangi permusuhan yang ditimbulkan oleh konflik, dengan mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana” akan tetapi tidak berurusan dengan masalah yang pada awalnya menimbulkan konflik itu.

3. Metode Penyelesaian Konflik

Metode ini dipusatkan pada tindakan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan.

Ada tiga metode penyelesaian yang sering digunakan:

a. Dominasi dan Penekanan

Metode ini terjadi melalui cara-cara:

- Kekerasan yang bersifat penekanan otokratik
- Penanganan yaitu cara yang lebih diplomatis
- Penghindaran dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas
- Penentuan melalui suara terbanyak mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara melalui prosedur yang adil.

b. Kompromi

Manajer mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang saling berselisih untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Bentuk kompromi meliputi:

- Pemisahan (separation) dimana pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka menyetujui.
- Arbitrasi (perwasitan) dimana pihak yang berkonflik tunduk kepada pihak ketiga, kembali ke peraturan yang berlaku.

Penyelesaian berpedoman kepada peraturan (resort to rules) dimana kemacetan dikembalikan

pada ketentuan yang tertulis yang berlaku dan membiarkan peraturan memutuskan penyelesaian konflik.

c. Penyuapan

Dimana salah satu pihak menerima beberapa kompensasi sebagai imbalan untuk mengakhiri konflik.

Menurut Stevenin (2000, pp.134-135), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Adapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

➤ Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

➤ Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

➤ Menyampaikan suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat didalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

➤ Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

➤ Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Stevenin (1993: 139-141) juga memaparkan bahwa ketika mengalami konflik, ada hal-hal yang tidak boleh dilakukan ditengah-tengah konflik, yaitu:

1. Jangan hanyut dalam perebutan kekuasaan dengan orang lain. Ada pepatah dalam masyarakat yang tidak dapat dipungkiri, bunyinya: bila wewenang bertambah maka kekuasaan pun berkurang, demikian pula sebaliknya.

2. Jangan terlalu terpisah dari konflik. Dinamika dan hasil konflik dapat ditangani secara paling baik dari dalam tanpa melibatkan pihak ketiga.
3. Jangan biarkan visi dibangun oleh konflik yang ada. Jagalah cara pandang dengan berkontribusi pada masalah-masalah penting. Masalah yang paling mendesak belum tentu merupakan kesempatan yang terbesar.

I. Penutup

Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi.

Konflik yang sudah terlalu besar dan disfungsi perlu diturunkan kadar intensitasnya diantaranya dengan cara berikut:

- Mempertegas dan atau menciptakan tujuan bersama
- Mengembangkan tujuan bersama/ kolektif diantara kedua belah pihak
- Mengurangi ketergantungan antara satu dengan yang lain terkait upaya pencapaian tujuan dari masing-masing unit kerja.
- Menghindari eksklusivisme antar unit kerja dengan cara menjalin

kerjasama yang sinergis diantara kedua belah pihak.

- Memperbesar potensi organisasi dalam upaya mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
- Membentuk forum bersama dalam upaya menyelesaikan masalah bersama.

Disamping beberapa cara sebagaimana tersebut diatas, upaya untuk meningkatkan intensitas interaksi antar unit kerja perlu dilakukan sehingga dengan demikian semakin sering terjadi komunikasi dan berinteraksi semakin besar pula kemungkinan-kemungkinan saling memahami kepentingan masing-masing serta terbuka peluang kerjasama yang saling menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Murwani, Santosa. 2008. *Pedoman Tesis dan Desertasi*, Jakarta: Uhamka Press.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Covey, Stephen R. 2008. *The 8th Habit*. Jakarta: Gramedia
- Hikmat, 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Timpe, A. Dale. 1991. *Memimpin Manusia*, Jakarta: Gramedia
- Wirawan, 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

Wirawan, 2002. *Teori Kepemimpinan*.
Jakarta: Uhamak Press.