

MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Yani Tri Wijayanti, Asep Suryana, Mien Hidayat dan Funny Mustikasari
(Program Studi Doktor Ilmu Komunikasi FIKOM Universitas Padjadjaran)

ABSTRACT

An organization made up of people who become members of the organization, they interact with each other. Conflict occurs within an organization when there are two conflicting parties. Conflict can be positive and negative effect, it depends on how the leadership of the organization is able to manage existing conflicts. Effective conflict management can improve organizational effectiveness, one way is to negotiate. Islam also teaches to negotiate in resolving disputes. This article provides resolution of conflicts within the organization in the Islamic perspective with negotiating.

Keywords : *conflict management, organizational, negotiations, Islamic perspective*

PENDAHULUAN

Kehidupan dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non-bisnis akan selalu ada warna warni kehidupan anggota-anggota yang ada di dalamnya. Warna-warni kehidupan ini menjadikan dinamika dalam organisasi tersebut, yang dapat berupa konflik. Keberadaan konflik sendiri dalam sebuah organisasi tidak dapat dihindarkan, konflik akan hadir tanpa kita hendaki dan kehadirannya tidak dapat dielakkan.

Konflik dapat diartikan sebagai suatu perselisihan atau perbedaan paham antara seseorang pada orang lain atau seorang pada

kelompok dan sebaliknya sehingga melahirkan ketidakharmonisan dalam komunikasi organisasi (Masmuh,2010:293). Manajemen (mengelola) konflik menjadi tugas penting seorang pimpinan organisasi, setiap pimpinan pasti akan menghadapinya karena adanya ketidaksesuaian hubungan antar pribadi para anggota organisasi yang dia pimpin.

Adanya konflik dalam organisasi memunculkan berbagai pertanyaan, apakah konflik itu berbahaya bagi organisasi? Apakah konflik diperlukan oleh organisasi? Sejauhmana konflik berpengaruh pada kinerja organisasi? Bagaimana solusi konflik? Bagaimana konflik

dalam pandangan Islam? Bagaimana manajemen konflik dalam pandangan Islam? Dalam tulisan ini, penulis akan membahas terkait dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Pendekatan Islam menjadi dasar manajemen konflik yang efektif, dan bisa dipertimbangkan sebagai alternatif solusi mengelola konflik dalam organisasi.

KONFLIK

Mendengar istilah konflik, membuat kita selalu berpikiran pada hal yang negatif. Konflik dapat diartikan sebagai bentuk perasaan yang tidak beres yang melanda hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, satu orang dengan orang lain, satu kelompok dengan kelompok lain. Robbins (2006:545) menyatakan konflik sebagai proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama.

Luthans (1985), konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut: *“conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another’s goal achievement and emotionally in term of hostility”* (Romli,2011:106).

Konflik organisasi digunakan untuk menjelaskan suasana ketegangan yang ada dalam sistem organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Dahrendorf (1959), konflik organisasi dapat diamati melalui perbandingan kerja di antara departemen atau satuan kerja, antara staf atau para pekerja/karyawan, jaringan komunikasi dan struktur organisasi (Liliweri,1997:128).

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan,

nilai dan persepsi (Zainal,dkk:2014:279).

Konflik menurut Frost dan Wilmot (1978), sebagai suatu “perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka” (Pace dan Faules,-2006:369). Di dalam “perjuangan” tersebut menggambarkan adanya perbedaan dan perselisihan antara kedua belah pihak. Konflik akan terjadi bila perbedaan tersebut telah dikomunikasikan, baik itu dengan cara diam-diam ataupun dengan cara langsung/terang-terangan, baik secara verbal maupun secara non verbal. Ketika terjadi ketegangan, tanda-tanda ketidaksepakatan akan mulai dimunculkan, seperti melalui keluh kesah, mimik wajah, perilaku, sikap, bahkan sampai pada ucapan-ucapan dengan nada ketus.

Mitchell dan Rahmi (2001) dalam Romli (2011:105), menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Stone dan Wankel (dalam Masmuh,2010:294), mendefinisikan konflik organisatoris adalah suatu ketidaksesuaian paham antara dua anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber daya yang langka, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda.

Terdapat berbagai definisi mengenai konflik, meskipun maknanya berbeda tetapi terdapat kesamaan dari berbagai definisi yaitu adanya pertentangan atau ketidakselarasan. Sehingga definisi konflik dapat disimpulkan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi

kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi sengaja dibuat luas, mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi, ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi konflik mencakup beragam tingkatan konflik, dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat (Robbins,2011:175).

Sedangkan Alo Liliweri (2005:249-251), menetapkan unsur-unsur yang terdapat dalam konflik yaitu : (1) ada dua pihak atau lebih yang terlibat. Jadi, ada interaksi antara mereka yang terlibat; (2) ada tujuan yang dijadikan sasaran konflik. Tujuan itulah yang menjadi sumber konflik; (3) ada perbedaan pikiran, perasaan, tindakan diantara pihak yang terlibat untuk mendapatkan atau mencapai tujuan atau sasaran; dan (4) ada situasi konflik antara dua pihak yang bertentangan. Ini meliputi situasi antarpribadi, antar kelompok, dan antar organisasi.

Veithzal Rivai Zainal (2014:283), menyatakan secara umum konflik terdiri atas tiga komponen, yaitu :

1. *Interest* (kepentingan), yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari bagian keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya.
2. *Emotion* (emosi), yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut, dan penolakan.
3. *Values* (nilai), yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.

Konflik dibedakan berdasarkan dari berbagai macam perspektif. Dalam kehidupan organisasi, lebih spesifik konflik dibedakan berdasarkan pihak-pihak yang saling bertentangan, terdapat lima jenis yaitu:

1. *Konflik dalam diri individu*, yang terjadi jika seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih daripada kemampuannya.
2. *Konflik antar individu dalam organisasi yang sama*, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadin. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
3. *Konflik antara individu dan kelompok*, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Misalnya, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. *Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama*, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. *Konflik antar organisasi*, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien (Reksohadiprodjo dan Handoko,1992:233).

Smith, Mazzarella dan Piele (1981) dalam Sopiah (2008:60), melihat konflik dari sumber terjadinya adalah (1) masalah komunikasi, yang bisa terjadi pada masing-masing atau gabungan dari unsur-unsur komunikasi yaitu sumber komunikasi, pesan, penerima pe-

san dan saluran; (2) struktur organisasi, yang secara potensial dapat memunculkan konflik. Tiap departemen/fungsi dalam organisasi mempunyai tujuan, kepentingan dan program sendiri-sendiri yang seringkali berbeda dengan yang lain; (3) faktor manusia, sifat dan kepribadian manusia satu dengan yang lain berbeda dan unik. Hal ini berpotensi memunculkan konflik.

Konflik juga dapat dibedakan berdasarkan jenis peristiwa dan proses. Masmuh (2010:300-301), membedakan konflik berdasarkan jenis peristiwa dikenal berberapa tipe konflik, yaitu :

1. Konflik biasa, adalah konflik yang terjadi hanya karena kesalahpahaman akibat distorsi informasi, melibatkan hubungan antarpersonal yang sejawat, awalnya didorong oleh faktor emosi.
2. Konflik luar biasa, adalah konflik yang tidak berstruktur karena sebelumnya kita tidak mempunyai catatan mengenai *modus operandi*.
3. Konflik *zero-sum (game)*, adalah bentuk konflik yang hasilnya adalah satu pihak menang dan pihak lain kalah (*win-lose*)
4. Konflik merusak, adalah konflik yang dari proses sampai hasilnya merusak sistem relasi sosial.
5. Konflik yang dapat dipecahkan, adalah konflik substantif karena dapat dipecahkan melalui sebuah keputusan bersama.

Selanjutnya dari berbagai pendapat, Sopiah (2008:302-307) membuat kesimpulan mengenai faktor-faktor penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, terdapat 18 faktor yaitu sebagai berikut ini :

1. *Konflik nilai*, konflik terjadi karena perbedaan nilai. Konflik bersumber pada perbedaan rasa percaya, keyakinan, bahkan ideologi atas apa yang diperebutkan.
2. *Kurangnya komunikasi*, kegagalan komunikasi karena dari kedua pihak tidak

dapat menyampaikan pikiran, perasaan, dan tindakan, sehingga membuka jurang perbedaan informasi.

3. *Kepemimpinan yang kurang efektif atau pengambilan keputusan yang tidak adil*, konflik bisa terjadi karena kepemimpinan yang kurang efektif membuat anggota organisasi bebas bergerak.
4. *Ketidakcocokan peran*, konflik ini terjadi karena ketidakcocokan peran dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, hal ini kadang dibarengi dengan persepsi yang berbeda terhadap peran masing-masing.
5. *Produktivitas rendah*, konflik terjadi karena *out put* dan *out come* dari dua pihak atau lebih yang bekerja sama tidak atau kurang mendapatkan keuntungan dari kerja sama tersebut.
6. *Perubahan keseimbangan*, perubahan ini misalnya adanya mutasi atau rotasi dan promosi dan seterusnya.
7. *Konflik yang belum terpecahkan*, konflik terjadi karena ada konflik di antara dua pihak yang sebelumnya tidak terselesaikan. Tidak ada proses “saling memaafkan” dan “saling mengampuni”. Keadaan ini seperti api dalam sekam, yang setiap saat bisa timbul dan menghasilkan konflik yang lebih besar (Liliweri, 2005:261-263).
8. *Kebutuhan untuk membagi sumber-sumber daya yang terbatas*, konflik terjadi karena anggota atau kelompok organisasi bersaing memperebutkan bagian terbesar sumber daya-sumber daya yang tersedia.
9. *Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan*, konflik terjadi karena kelompok-kelompok organisasi cenderung menjadi terspesialisasi atau dibedakan karena mereka mengembangkan berbagai tujuan, tugas dan personalia yang tidak sama.
10. *Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja*, konflik terjadi karena antara satu de-

ngan yang lain (individu-individu atau kelompok-kelompok) saling melempar tanggung jawab atau saling tergantung satu dengan yang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas repetitif mereka.

11. *Kemenduaan organisasional*, konflik yang terjadi karena adanya tanggung jawab yang dirumuskan secara mendua (*ambiguous*) dan tujuan-tujuan yang tidak jelas.
12. *Ketegangan dan saingan pribadi serta pertentangan-pertentangan sosial*, konflik yang terjadi karena sejumlah orang memiliki latar belakang yang berbeda masing-masing membawa pengalaman serta latar belakang sosialnya.
13. *Problem organisasi yang ditimbulkan oleh bentuk resminya*, konflik terjadi karena struktur dengan pembagian dan penyebaran wewenang serta kekuasaan yang dipermasalahkan.
14. *Perkembangan dan kemajuan teknologi*, ketika organisasi atau perusahaan menggunakan dan memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai alat produksi maka muncul gelombang protes bagi generasi lama (karyawan atau bawahan).
15. *Syarat-syarat kerja*, konflik terjadi karena disebabkan beberapa kesukaran dalam melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi.
16. *Organisasi atau instansi sebagai struktur sosial, ekonomi, hukum dan teknik*, konflik terjadi disebabkan karena begitu kompleksitas fungsi organisasi atau instansi.
17. *Hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan*, konflik karena atasan adalah seorang yang muda sementara bawahannya adalah seorang yang lebih tua dan lebih lama bekerja di instansi.
18. *Pendelegasian wewenang*, konflik terjadi ketika wewenang telah didelegasikan kepada seorang bawahan, maka atasan tidak dapat lagi mencampuri hal yang telah didelegasikannya dan tidak dapat

mengadakan kontak kerja langsung mengenai bidang yang didelegasikan dengan orang-orang yang ditentukan.

PANDANGAN TENTANG KONFLIK

Setiap orang atau organisasi mempunyai pandangan yang berbeda-beda mengenai konflik, ada yang berpandangan positif dan sebaliknya memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif dan harus dihindari. Dalam bukunya *Perilaku Organisasional*, Sopiah (20-08:58), menyatakan terdapat tiga pandangan mengenai konflik, yaitu :

1. Pandangan Tradisional

Menurut pandangan tradisional, menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian. Aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi. Oleh karena itu konflik harus dicegah dan dihindari sebisa mungkin dengan mencari akar permasalahannya (Muhyadi, 1989).

Pendapat tersebut selaras dengan pendapat dari Gibson (1996), pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik. Demikian juga Robbins (1990), mengasumsikan setiap konflik berdampak negatif terhadap keefektifan organisasi dan tugas manajer mencegah terjadinya konflik (Romli, 2011:112).

Menurut Zainal (2014:280), pandangan tradisional tentang konflik, akibat adanya ketidaklancaran komunikasi dan tidak adanya kepercayaan, serta ketidakterbukaan dari berbagai pihak yang saling berhubungan.

2. Pandangan Hubungan Kemanusiaan

Pandangan aliran behaviorial ini menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok ma-

nusia. Konflik tidak selalu buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positif di dalam menentukan kinerja kelompok. Konflik tidak selamanya merugikan, bahkan bisa menguntungkan, yang oleh karena itu konflik harus dikelola dengan baik.

3. Pandangan Interaksionis

Dalam pandangan interaksionis, menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif. Oleh karena itu konflik harus diciptakan. Pandangan ini didasari keyakinan bahwa organisasi yang tenang, harmonis, damai ini justru akan membuat organisasi itu menjadi statis, stagnan dan tidak inovatif. Dampaknya adalah kinerja organisasi menjadi rendah.

Menurut Robbins (1990), meyakini suatu organisasi yang bebas dari konflik merupakan organisasi yang statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk perubahan (Romli, 2011:112-113).

Perbedaan pandangan mengenai konflik juga dilihat dari pandangan tradisional dengan pandangan kontemporer. Aldag dan

Stearns (1987) menampilkan perbedaan pendekatan tradisional dengan pendekatan kontemporer tentang konflik dalam organisasi pada **tabel 1**.

Pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus dihindarkan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif serta menyenangi kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul. Pandangan masa kini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Konflik sebagai peristiwa alami organisasi.

Melihat berbagai pandangan mengenai konflik, dimana masing-masing pandangan mempunyai pendapat yang saling bertentangan terhadap konflik, maka bila terjadi konflik pimpinan organisasi dapat mengelola konflik secara tepat, konflik bisa saja distimulasikan maupun dipecahkan atau diatasi. Bahkan konflik menjadi strategi untuk membuat inovasi pada organisasi, dan membuat organisasi menjadi lebih dinamis.

Mengelola konflik atau yang lebih biasa kita sebut dengan manajemen konflik merupakan tugas dan tanggung jawab dari pimpinan organisasi, yaitu dengan menemukan strategi dan metode yang tepat dalam penyelesaian

Tabel 1

Perbedaan Pandangan Tradisional dan Kontemporer tentang Konflik Organisasi

Konflik dari sudut pandang tradisional	Konflik dari sudut pandang kontemporer
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik adalah hal yang buruk dan harus dihilangkan atau dikurangi 2. Konflik tidak perlu terjadi 3. Konflik berasal dari kesalahan komunikasi, kurangnya saling pengertian, kepercayaan, dan keterbukaan antar grup/kelompok 4. Manusia itu pada dasarnya baik, benar, kooperatif dan menyenangi kebaikan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik adalah hal baik dan harus didorong, konflik juga harus diatur, oleh karena itu konflik dapat ditangani 2. Konflik pasti terjadi 3. Konflik berasal dari perjuangan untuk mendapatkan penghargaan yang terbatas, persaingan dan tekanan potensial. Tekanan potensial untuk sebuah tujuan merupakan kondisi yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi 4. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar berprestasi dan mau bersaing.

Sumber : Khomsahrial Romli,2011:113

konflik dalam organisasi yang dia pimpin. Keberhasilan seorang pimpinan organisasi dalam manajemen konflik akan menjadi prestasi tersendiri oleh pimpinan tersebut, tetapi apabila gagal dalam penyelesaian konflik yang ada, bisa jadi jabatan yang diembannya menjadi taruhannya.

MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan performansi kerja individu dan produktivitas organisasi (Romli,2011:153). Pembahasan mengenai manajemen konflik bermanfaat bagi para manajer atau pimpinan organisasi dalam memberikan respons pada setiap konflik yang muncul dalam organisasi, karena konflik kadangkala datang tanpa diduga. Dan saat terjadi konflik, tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar tetap produktif.

Merujuk pada pandangan-pandangan mengenai konflik yang sudah dijelaskan pada sub sebelumnya, maka konflik dalam organisasi mempunyai dua pandangan yang mengatakan bahwa konflik itu berdampak positif dan juga negatif. Konflik yang membawa dampak positif dapat dikatakan konflik mempunyai efek fungsional. Konflik yang fungsional yaitu konflik yang berdampak positif dan menguntungkan bagi efektivitas organisasi. Sebagai contoh, dua bagian dalam organisasi sama-sama ber-

sikeras dan mempertahankan bahwa metode kerjanya yang terbaik untuk organisasi. Jika pemimpin organisasi mengelola konflik secara tepat, maka tidak mustahil kelak akan didapatkan satu metode yang teruji secara nyata paling baik di antara keduanya. Konflik berakibat fungsional, yaitu : (a) meningkatnya keterlibatan orang lain; (b) menggerakkan pertumbuhan; (c) definisi relasi makin jelas; (d) mengurangi stress, kecemasan, frustrasi, rasa marah; (e) meningkatnya kohesi dalam kelompok (Masmuh,2010:307).

Sedangkan konflik yang mempunyai efek disfungsional adalah konflik yang berdampak destruktif dan merusak efektivitas organisasi. Contohnya, dalam organisasi adanya perilaku orang-orang yang tidak bertanggung jawab dan cenderung mengganggu dan merusak harmonisasi keberlangsungan organisasi (sabotase, boikot, jegal-menjegal di antara unsur-unsur di dalam organisasi). Dalam kondisi ini konflik berakibat disfungsional dan menghambat pencapaian tujuan, yaitu : (a) orang tidak berminat untuk bekerja; (b) terjadi ancaman atas relasi yang menghancurkan kepercayaan dan keadilan; (c) menyinggung pribadi, perasaan, sakit hati; (d) orang dipaksa konformis, orang dipaksa ikut keputusan (Nimron,1999:72-73). Maka konflik yang ber efek disfungsional pada efektivitas organisasi, hendaknya dihindari karena tidak membawa manfaat bagi organisasi. Pemimpin organisasi dituntut mempunyai keahlian untuk bisa memberikan efek positif bagi organisasi.

Tabel 2
Hubungan Konflik dengan Prestasi Kerja

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Kinerja
A	Rendah atau tidak ada	Apatis, stagnan, tidak responsif terhadap perubahan, kurang ide-ide baru	Disfungsional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat, inovatif, dorongan melakukan perubahan mencari cara pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi ,
C	Tinggi	Kekacauan, tidak ada kerja sama, tidak ada koordinasi	Disfungsional	Rendah

Sumber : Sopiah,2008:63

Terkait konflik yang mempunyai efek fungsional dan disfungsional, tentunya akan berhubungan dengan kinerja. Pada **tabel 2** akan menjelaskan secara singkat tentang apa yang terjadi ketika terjadi konflik dengan tingkatan konflik terhadap kinerja.

Manajemen atau mengelola konflik harus mempunyai strategi yang tepat dalam penyelesaian konflik. Pemimpin organisasi da-

pat memilih metode yang dirasa tepat dan bisa mengakomodir keinginan dari kedua belak pihak yang bertentangan. Menurut Alo Liliweri, secara umum upaya mengakhiri konflik melalui strategi manajemen konflik terdapat tiga asumsi, yaitu : (1) *Kalah-Kalah* : setiap orang yang terlibat dalam konflik akan kehilangan tuntutannya jika konflik terus berlanjut; (2) *Kalah-Menang* : salah satu pihak pasti kalah karena

Tabel 3
Strategi Penanganan Konflik dan Situasi

Strategi Penanganan	Situasi yang Cocok
Kompetisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila langkah cepat, desisif amat dibutuhkan 2. Menyangkut perkara penting dimana tindakan yang tak populer perlu diterapkan 3. Menyangkut perkara yang penting bagi kesejahteraan organisasi dan Anda yakin bahwa Anda benar 4. Melawan orang yang menganbil keuntungan dari perilaku yang tidak kompetitif
Kolaborasi dikompromikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari solusi terpadu jika ada dua masalah yang terlalu penting untuk 2. Jika tujuan Anda adalah untuk belajar 3. Untuk menggabungkan pandangan dari orang-orang dengan sudut pandang yang berbeda 4. Mendapatkan komimen dengan memasukkan hal-hal yang penting menjadi konsensus 5. Berkaitan dengan pearasaan yang telah ikut terlibat dalam suatu hubungan
Penghindaran atau penolakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika suatu perkara itu pelik, atau ada perkara lebih penting yang mendesak 2. Jika And pandang tidak ada peluang untuk memuaskan keinginan Anda 3. Jika gangguan potensial lebih kuat dari keuntungan penyelesaian yang bakal didapat 4. Memberikan kesempatan orang lain untuk tenang dan medapatkan pikiran yang jernih 5. Jika mengumpulkan informasi lebih diperlukan daripada keputusan yang tepat 6. Jika orang lain dapat mengatasi konflik dengan lebih efektif 7. Jika isu yang muncul nampak sebagai gejala dari isu yang lain
Akomodasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika Anda sadar bahwa Anda salah untuk mendapatkan posisi yang lebih baik untuk didengar, belajar dan menunjukkan bahwa Anda rasional 2. Jika isu tertentu lebih penting untuk orang lain daripada untk diri Anda untuk memuaskan orang lain, memelihara kerja sama 3. Untuk menciptakan kepercayaan sosial bagi isu yang akan datang 4. Meminimalkan kerugian jika Anda rasa tidak sepadan dan kalah 5. Jika harmonis dan stabilitas sangat penting 6. Memberikan kesempatan belajar dari kesalahan
Kompromi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika tujuan adalah penting, tetapi tidak seimbang dengan usaha atau adanya potensi gangguan yang lebih kuat 2. Jika lawan dengan kekuatan sama rela berkorban untuk tujuan yang berbeda 3. Mencapai penyelesaian sementara atas isu yang rumit 4. Mencapai pemecahan yang tepat sesaat dengan tekanan waktu 5. Sebagai cadangan untuk berjaga-jaga jika kolaborasi atau kompetisi tidak berhasil

Sumber : Umar Nimron,1999:76-78

dia kehilangan tuntutan, dan pihak lain pasti menang. Indikasi selanjutnya adalah jika pihak yang kalah kurang menerima keputusan dengan sepenuh hati, maka dikemudian hari akan timbul konflik baru; (3) *Menang-Menang*: dua pihak menang. Ini terjadi jika dua pihak kehilangan sedikit tuntutan, namun hasil akhir memuaskan dua pihak. Jika kedua pihak menerima keputusan dengan lapang dada, maka akan mencegah terjadinya konflik yang ber-sumber pada masalah yang sama (Liliweri,20-05:294-295).

Setiap konflik yang berbeda akar masalahnya belum tentu bisa ditangani atau diselesaikan dengan strategi manajemen konflik yang sama. Kita harus tahu situasi konflik yang seperti apa yang sedang kita hadapi sekarang, dan menentukan metode penanganan konflik yang tepat. Thomas mengemukakan strategi menangani konflik yang dikaitkan dengan kriteria situasi, dapat dilihat pada **tabel 3**.

Konflik dalam organisasi tidak hanya harus dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong. Hal ini mengacu pada padangan interaksionis. Karena konflik bisa menjadi kekuatan bagi organisasi untuk melakukan perubahan dan juga kemajuan. Edelman (1997) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerja sama, emingkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, menurut Owens (1991) menyatakan manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang, dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak (Romli,2011:133).

Manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan, menstimulasi konflik, mengurangi atau menumbuhkan konflik, dan mengendalikan konflik. Dalam menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah

sistem penggajian, menetapkan standar kinerja. Sedangkan resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi. Untuk mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog (Romli,2011:159-160). Mengelola konflik dengan baik, dengan menemukan strategi yang tepat dalam menyelesaikan konflik, mampu menemukan peluang yang positif dari konflik yang bisa diolah menjadi suatu hal yang positif bagi perusahaan.

Menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi ketika konflik sudah terjadi di dalam organisasi. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengatasi atau mengendalikan konflik yaitu (1) memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia; (2) meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran tersebut dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang orang lain; dan (3) kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya (Zainal,2014:286).

Romli dalam bukunya Komunikasi Organisasi (2011: 148), gaya penyelesaian konflik dengan cara kompromi dikategorikan efektif bila isu konflik sangat kompleks dan kedua pihak yang terlibat konflik mempunyai ke-

kuatan yang berimbang. Hal senada juga disampaikan oleh Hardjana (1994), Winardi (1994) yang sama-sama menyatakan bahwa kompromi sebagai metode yang efektif dalam menyelesaikan konflik. Melalui kompromi, kedua belah pihak mampu bekerja sama untuk menyelesaikan konflik, hasilnya dapat memuaskan kedua pihak yang berselisih. Kesepakatan yang dicapai melalui kompromi dapat mengurangi kekecewaan pihak-pihak yang bertentangan dan mendorong kedua pihak untuk bekerja sama (Romli,2011:148-150).

Perundingan, kompromi atau negosiasi akan mewarnai interaksi para anggota organisasi. Di dalamnya ada proses kedua pihak untuk saling bertukar pendapat, melakukan pengurangan keinginan pribadi, melakukan kesepakatan perdamaian, menyepakati kerja sama sampai dengan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

Seorang pimpinan yang handal, mampu melakukan negosiasi dengan baik untuk bisa mempertemukan kemauan dari kedua pihak yang bertentangan, sehingga akan didapatkan hasil yang memuaskan untuk kepentingan bersama. Pimpinan dapat membuat tim kerja yang kuat, saling mendukung sehingga konflik internal organisasi dapat diminimalisir.

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi. Konflik dalam terminologi Al-Qur'an sepadan dengan kata "ikhtilaf" yang berarti berselisih/berlainan. Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat Al-Qur'an, diantaranya dalam Surat Ali Imran Ayat 105 :

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ
مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. mereka Itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat (QS Ali Imran : 105).

Islam mengajarkan kita bagaimana cara mengatasi konflik, dan cara-cara ini telah dituangkan dalam ayat-ayat Qur'an yang diturunkan kepada Rasulullah SAW, yang selanjutnya kita sebagai manusia dapat mentauladani cara-cara beliau dalam menyelesaikan konflik salah satu cara dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan *negosiasi* atau perundingan.

Tindakan menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam term satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasi hubungannya dengan pihak lain (Zainal,dkk:2011:287). Firman Allah SWT menjelaskan metode negosiasi ini dalam Surat Asy-Syuura:37-38 :

وَالَّذِينَ يَحْتَبِرُونَ كَثِيرًا إِلَّا تِمَّ
وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾
وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ
وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka (QS Asy Syuura :37-38).

Negosiasi atau perundingan merupakan proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara kedua kelompok tersebut. Menurut Robbins (1999) dalam Sopiah (2008:64) menawarkan dua strategi perundingan yang meliputi : (1) *tawar-menawar distributif*, artinya perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumberdaya (situasi kalah-menang); dan (2) *tawar-menawar integratif*, yaitu perundingan yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.

Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda atau berkonflik, bersama-sama untuk mencapai sebuah persetujuan. Para pemimpin dalam organisasi menunjukkan fungsi yang sama melakukan perundingan secara kontinu, berunding dengan bawahan, atasan, pemasok (*vendors*) dan pelanggan sehari-hari (Zainal, dkk:2014:300). Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surat Yusuf ayat 80, yaitu :

فَلَمَّا اسْتَيْسَسُوا مِنْهُ خَلَصُوا نَجِيًّا قَالَ

كَبِيرُهُمْ أَلَمْ تَعْلَمُوا أَنَّ أَبَاكُمْ قَدْ أَخَذَ

عَلَيْكُمْ مَوْتَقًا مِنَ اللَّهِ وَمِنْ قَبْلُ مَا فَرَّطْتُمْ فِي يُوسُفَ

فَلَنْ أَبْرَحَ الْأَرْضَ حَتَّى يَأْذَنَ لِي أَبِي أَوْ يَحْكُمَ اللَّهُ لِي

وَهُوَ خَيْرٌ الْحَاكِمِينَ ﴿٨٠﴾

Maka tatkala mereka berputus asa dari pada (putusan) Yusuf mereka menyendiri sambil berunding dengan berbisik-bisik. berkatalah yang tertua diantara mereka: "Tidakkah kamu ketahui bahwa Sesungguhnya ayahmu telah mengambil janji dari kamu dengan nama Allah dan sebelum itu kamu telah menyia-nyiakkan Yusuf. sebab itu aku tidak akan meninggalkan negeri Mesir, sampai ayahku mengizinkan kepadaku (untuk kembali), atau Allah memberi keputusan kepadaku. dan Dia adalah hakim yang sebaik-baiknya" (QS Yusuf:80)

Mengatasi konflik dengan cara negosiasi atau perundingan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut ini yaitu (1) berkompromi dalam hal bahwa semua pihak berpengaruh meninggalkan perasaan seperti mereka telah memenangkannya dan (2) tugas sebelum berunding yaitu dengan cara memahami pihak lain, dan mengetahui semua pilihan (Zainal, 2014:301).

Dari berbagai pendapat mengenai negosiasi, maka negosiasi dapat dikatakan sebagai tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian, hal ini dijelaskan dalam Surat Al-Hujuraat ayat 9 :

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا

فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقْتُلُوا

الَّتِي تَبَغَى حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا

بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾

Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damai-kan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar Perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar Perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau Dia telah surut, damai-kanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu Berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang Berlaku adil (QS Al-Hujuraat:9)

Pimpinan organisasi yang mengelola konflik pada kedua pihak yang bertentangan dengan melakukan negosiasi haruslah memiliki sifat sabar. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya dapat memuaskan kedua pihak. Ketika seorang pimpinan berhasil melakukan negosiasi, dia

akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT, hal ini tertuang dalam Surat Ali Imran ayat 159 :

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ
وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dari uraian yang telah disampaikan di atas, dapat memberikan pemahaman kepada kita, bahwa negosiasi merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi/perundingan/negosiasi. Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

PENUTUP

Konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak bisa dihindarkan. Konflik adalah sarana untuk membuat perubahan. Konflik bisa menjadi masalah serius dalam sebuah organisasi dan bahkan dapat merusak organisasi itu

sendiri, maka harus segera ditangani dengan baik. Tetapi di pihak lain, konflik dapat membawa dampak positif bagi organisasi.

Konflik bersifat konstruktif bila konflik dapat memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok, menjadi saluran yang merupakan sarana penyampai masalah dan peredaan ketegangan dan memupuk lingkungan evaluasi-diri serta perubahan (Robbins,2006:558). Konflik dapat meningkatkan efektivitas kelompok dan organisasi, dengan adanya rangsangan konflik memulai pencarian upaya-upaya dan sasaran baru dan memberikan rangsangan untuk berinovasi (Robbins,2006:574). Oleh karenanya perlu manajemen konflik.

Tujuan manajemen konflik adalah adalah mencapai kinerja organisasi yang optimal dengan cara mengelola konflik, memelihara konflik, menumbuhkan konflik yang bisa diambil fungsi positifnya bagi efektivitas organisasi dan meminimalkan akibat dari konflik yang dapat merugikan organisasi. Dari berbagai cara dalam mengelola konflik, negosiasi menjadi salah satu cara yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan efektif.

Negosiasi adalah suatu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang sedang berkonflik dengan tujuan untuk mencari jalan keluar dari permasalahan dan pertentangan diantara kedua pihak dengan melakukan kesepakatan bersama. Dalam perspektif Islam pun, negosiasi menjadi salah satu solusi dalam penyelesaian perselisihan diantara kedua pihak, seperti yang telah tertuang dalam beberapa ayat Al Qur'an, dan tentunya bisa menjadi pedoman kita sebagai umat muslim dalam manajemen konflik. ■

DAFTAR PUSTAKA

Liliweri, Alo. (1997). *Sosiologi Organisasi*.

Bandung : Citra Aditya Bakti.

————— (2005). *Prasangka dan Konflik Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*. Yogyakarta : Lkis.

- Masmuh, Abdullah. (2010). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang : UMM Press.
- Nimron, Umar. (1999). *Perilaku Organisasi*. Surabaya : Citra Media.
- Pace, R. Wayne dan Don. F. Faules. (2006). *Komunikasi Organisasi. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko. (1992). *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi Ed. 10*. Jakarta : Indeks
- dan Timothy A. Judge (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta : Grasindo.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi.
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pres.

