

**MANAJEMEN KONFLIK
(UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI)**

Mohamad Muspawi

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Jambi
Kampus Pinang Masak, Mendalo – Darat Jambi 36361

Abstrak

Adalah sebuah kenyataan bahwa seiring berkembangnya kebutuhan, cepatnya mobilitas kehidupan, banyak kita jumpai orang-orang disekitar kita yang tidak sanggup bertahan menghadapi kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya, bahkan tak luput mereka yang berhasil pun terkadang hanyut, takut kegagalan akan menimpanya. Orang-orang yang gagal, tertimpa masalah, persoalan yang rumit dan musibah, tidak mampu menghadapi dan menerima dengan sabar dan tawakal lantas keluh kesah dan memakai obat penenang bahkan jenis narkotikapun menjadi semacam obat penawar kegelisahannya, walaupun itu tak membuatnya mengubah keadaan menjadi lebih baik. Namun sebaliknya, membuat dia semakin tenggelam dalam kegagalan. Lalu timbulah penyakit dan masalah baru dalam dirinya, “stres”. Stres kerap melanda dalam kehidupan, terlebih di saat seperti ini, dimana kesibukan baik pada pekerjaan maupun keluarga, seolah tak ada putusnya. Berbagai masalah yang sering terjadi di dalam kehidupan terkadang membuat kita merasa terbebani dan menjadi stress. Stres memang suatu hal yang sulit dihindari, tapi bukan berarti hal tersebut tidak bisa diatasi. Selama kita hidup, stres tidak akan pernah bisa kita hindari. Terimalah bahwa dalam hidup kita selalu akan muncul yang namanya stres. Tidak ada seorangpun yang bisa secara total menghindari stres. Begitu juga dengan konflik, tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri. Tulisan ini penulis sajikan dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran mengenai bagaimana penyelesaian konflik yang dialami oleh suatu organisasi, agar konflik tersebut tidak merugikan organisasi tetapi malah mendatangkan hikmah dan manfaat bagi organisasi yang bersangkutan.

Kata kunci :Manajemen, Konflik.

PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa seiring berkembangnya kebutuhan, cepatnya mobilitas kehidupan, banyak kita jumpai orang-orang disekitar kita yang tidak sanggup bertahan menghadapi kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya, bahkan tak

luput mereka yang berhasil pun terkadang hanyut, takut kegagalan akan menimpanya. Orang-orang yang gagal, tertimpa masalah, persoalan yang rumit dan musibah, tidak mampu menghadapi dan menerima dengan sabar dan tawakal lantas keluh kesah dan memakai obat penenang bahkan jenis narkotikapun menjadi semacam obat

penawar kegelisahannya, walaupun itu tak membuatnya mengubah keadaan menjadi lebih baik. Namun sebaliknya, membuat dia semakin tenggelam dalam kegagalan. Lalu timbulah penyakit dan masalah baru dalam dirinya, “stres”. Stres kerap melanda dalam kehidupan, terlebih di saat seperti ini, dimana kesibukan baik pada pekerjaan maupun keluarga, seolah tak ada putusnya.

METODE PENELITIAN

Berbagai masalah yang sering terjadi di dalam kehidupan terkadang membuat kita merasa terbebani dan menjadi stress. Stres memang suatu hal yang sulit dihindari, tapi bukan berarti hal tersebut tidak bisa diatasi. Selama kita hidup, stres tidak akan pernah bisa kita hindari. Terimalah bahwa dalam hidup kita selalu akan muncul yang namanya stres. Tidak ada seorangpun yang bisa secara total menghindari stres. Begitu juga dengan konflik, tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengertian Konflik.

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik

juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Gibson (1977:347) hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

2. Jenis-jenis Konflik.

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Wirawan (2010: 22) dikenal ada lima jenis konflik yaitu: a). Konflik Intrapersonal. Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. b). Konflik Interpersonal. Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. c). Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok. Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk

mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada. d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok. e). Konflik antara organisasi. Contohnya seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

3. Proses Konflik.

Konflik merupakan proses yang dinamis, bukannya kondisi statis. Konflik memiliki awal, dan melalui banyak tahap sebelum berakhir. Ada banyak pendekatan yang baik untuk menggambarkan proses suatu konflik antara lain menurut Luthans (2006: 140) sebagai berikut: a). *Antecedent Conditions or latent Conflict*. Merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresif dapat mengawali proses konflik. *Atecedent conditions* dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik.

Sebagai contoh, tekanan yang didapat departemen produksi suatu perusahaan untuk menekan biaya bisa menjadi sumber frustrasi ketika manager penjualan ingin agar produksi ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar yang mendesak. Namun demikian, konflik belum tentu muncul karena kedua belah pihak tidak berkeras memenuhi keinginannya masing-masing. Disinilah dikatakan konflik bersifat laten, yaitu berpotensi untuk muncul, tapi dalam kenyataannya tidak terjadi. b). *Perceived Conflict*. Agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. Seperti dalam kasus dia atas, bila manager penjualan dan manager produksi memiliki kebijaksanaan bersama dalam mengatasi masalah permintaan pasar yang mendesak, bukanya konflik yang akan muncul melainkan kerjasama yang baik. Tetapi jika perilaku keduanya menimbulkan perselisihan, proses konflik itu akan cenderung berlanjut. c). *Felt Conflict*. Persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kekusaran akan bertambah. Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman, dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut. d). *Manifest Conflict*. Persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk

bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini adalah berbagai argumentasi, tindakan agresif, atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif. e). *Conflict Resolution or Suppression*. *Conflict resolution* atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuan (*suppression*) dari konflik itu sendiri. Hal ini terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain. f). *Conflict Alternatif*. Ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalkan konflik-konflik yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya. Pertanyaan kunci adalah apakah pihak-pihak yang terlibat lebih dapat bekerjasama, atau malah semakin jauh akibat terjadinya konflik.

4. Penyelesaian Konflik

Menurut Stevenin dalam Handoko (2001: 48), terdapat lima langkah meraih edamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan: a). Pengenalan. Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi 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). b). 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. c). Menyepakati suatu solusi. Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik. d). Pelaksanaan. Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu. e). Evaluasi. Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, embaliklah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Sementara itu Mangkunegara (2009) mengatakan para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik.

Strategi tersebut antara lain adalah: a). Menghindar. Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi” b). Mengakomodasi. Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama. c). Kompetisi. Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan. d). Kompromi atau Negosiasi. Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak. e). Memecahkan Masalah atau Kolaborasi. Pemecahan sama-sama

menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

KESIMPULAN

Konflik dapat dipahami sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Jenis konflik ada limayaitu: a). Konflik Intrapersonal, b). Konflik Interpersonal, c). Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok, d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama, e). Konflik antara organisasi.

Ada banyak cara untuk menangani konflik, antara lain: a) Pengenalan. b). Diagnosis. c). Menyepakati suatu solusi. d). Pelaksanaan. e). Evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L., et al., 1977. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara
- Wirawan. (2010). Konflik dan Manajemen konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Salemba Empat, Jakarta.
- T.Tani Handoko “Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia” Penerbit Universitas Gajah Mada, Yogyakarta 2001, Edisi 2
- AA.Anwar Abu mangku Negara, “Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan” peneribit Rosda Karya Bandung, 2009,

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Cetakan ke-10. Andi, Yogyakarta.
[http://setabasri01.blogspot.com/2011/01/konflik - dalam - organisasi. html](http://setabasri01.blogspot.com/2011/01/konflik-dalam-organisasi.html)
(diakses 4 November 2014)

http://www.zimbio.com/member/igndjoko/articles/9QRMTF_pMWb/Strategi+Mengatasi+Konflik, (diakses 4 November 2014)