

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Syairal Fahmy Dalimunthe
Fakultas Bahasa dan Seni
Universitas Negeri Medan

ABSTRAK

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok. Salah satu penyebab timbulnya konflik adalah adanya penolakan terhadap perubahan. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Dalam suatu organisasi yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu organisasi terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi pada suatu organisasi karena perilaku manusia sebagai sumberdaya manusia akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui manajemen konflik.

Kata Kunci : *Manajemen Konflik, Organisasi, Komunikasi, Organisasi*

HAKEKAT KONFLIK

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, ada beberapa pandangan pakar mengenai konflik. Mitchell, B., Setiawan, B. dan Rahmi, D. H. (dalam Wahyudi, 2006) 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. Dalam kehidupan yang dinamis antarindividu dan antarkomunitas, baik dalam organisasi maupun di masyarakat yang majemuk, konflik selalu terjadi manakala kepentingan saling berbenturan.

Beberapa Pandangan tentang Konflik dalam Organisasi

Robbins (2003: 137) mengemukakan tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional (*traditional view of conflict*), pandangan hubungan manusia (*human relations view*

of conflict) dan pandangan interaksionis (*interactionism view of conflict*).

1. Pandangan tradisional ini menganggap konflik sebagai hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan. Semua konflik adalah buruk, dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan serta memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari.
2. Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Konflik tidak dapat disingkirkan dan bahkan adakalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok.
3. Pendekatan interaksionis mendorong terjadinya konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang,

damai serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik. Dengan adanya pandangan ini menjadi jelas bahwa untuk mengatakan bahwa konflik itu seluruhnya baik atau buruk tidaklah tepat.

Secara teoretik Robbins (1996: 438) mengemukakan dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka (Cummings, P. W. dalam Wahyudi, 2006). Tidak berbeda dengan pendapat di atas, Alisjahbana, S. T. (dalam Wahyudi, 2006), mengartikan konflik sebagai perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (dalam Wahyudi, 2006) berpendapat bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu dalam organisasi merupakan penyebab munculnya konflik. Demikian halnya persoalan alokasi sumberdaya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antarindividu maupun antarkelompok.

Luthans, F. (dalam Wahyudi, 2006) mengartikan 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 behaviour of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally in term of hostility*". Lebih lanjut dikemukakan oleh Luthans, perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Walton, R. E. (dalam Wahyudi, 2006) yang menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*). Perbedaan inisiatif dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-masalah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dubrin, A. J. (dalam Wahyudi, 2006), mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antarindividu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: "*Conflict in the context used, refers to the positions of persons of forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or events*". Hal senada dikemukakan juga oleh Hardjana (1994) bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang/ dua kelompok di mana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Kedua pendapat terakhir menganggap bahwa pertentangan antar individu dan kelompok sebagai perilaku yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Dengan

demikian konflik diartikan sebagai peristiwa yang dapat merugikan organisasi.

Pengertian yang lebih lengkap dikemukakan oleh Stoner dan Wankel (1986) bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Sedangkan Aldag, R. J. dan Stearns, T. M. (dalam Wahyudi, 2006) secara tegas mengartikan konflik sebagai ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu/kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain, konflik timbul karena satu pihak mencoba untuk merintangi mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktivitasnya menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok.
- b. Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi.
- c. Terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu maupun kelompok.
- d. Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain mendapat kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.

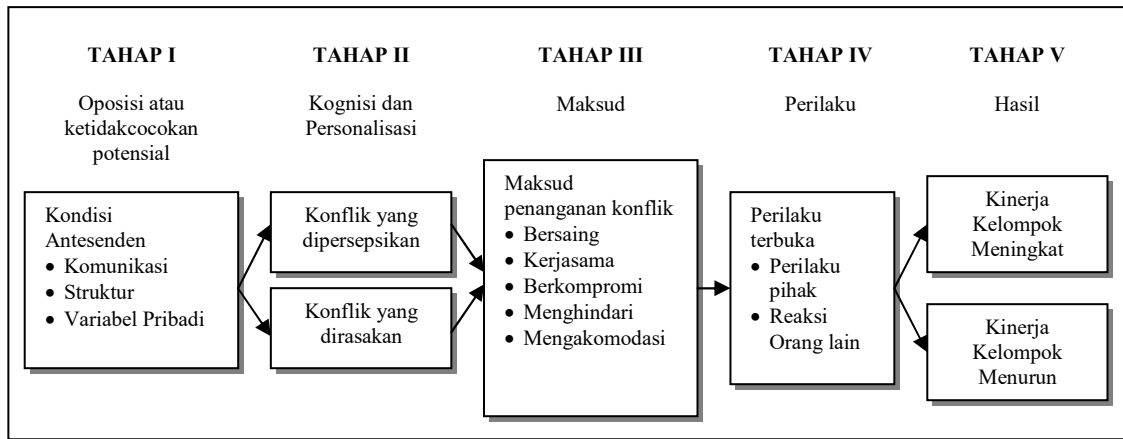
- e. Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan dalam mencapai tujuan organisasi.

PROSES TERJADINYA KONFLIK

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks, W. (1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap.

- 1) Peristiwa sehari-hari; ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan.
- 2) Adanya tantangan; apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Tiap anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi.
- 3) Timbulnya pertentangan; masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain.

Robbins (2003) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap, yaitu tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial, tahap kognisi dan personalisasi, tahap maksud, tahap perilaku dan tahap hasil.



(Gambar 1. Proses Konflik dari Robbins, 2003)

Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, kondisi yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik telah dimampatkan ke dalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur dan variabel pribadi.

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualkan dalam tahap kedua. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh dan sadar akan adanya, konflik itu. Tahap II penting karena di situlah persoalan konflik cenderung didefinisikan.

Tahap III: Maksud

Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas) dan

berkompromi (tengah-tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).

Tahap IV: Perilaku

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orsinil.

Tahap V: Hasil

Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangki kinerja kelompok.

PENYEBAB KONFLIK

Konflik melalui proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Hardjana, A. M. (dalam Wahyudi, 2006) menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut: (1) kondisi yang mendahului, (2) kemungkinan konflik yang dilihat, (3) konflik yang dirasa, (4) perilaku yang nampak, (5) konflik ditekan

atau dikelola dan (6) dampak konflik. Sedangkan Terry, G. R. (1986) menjelaskan bahwa konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.

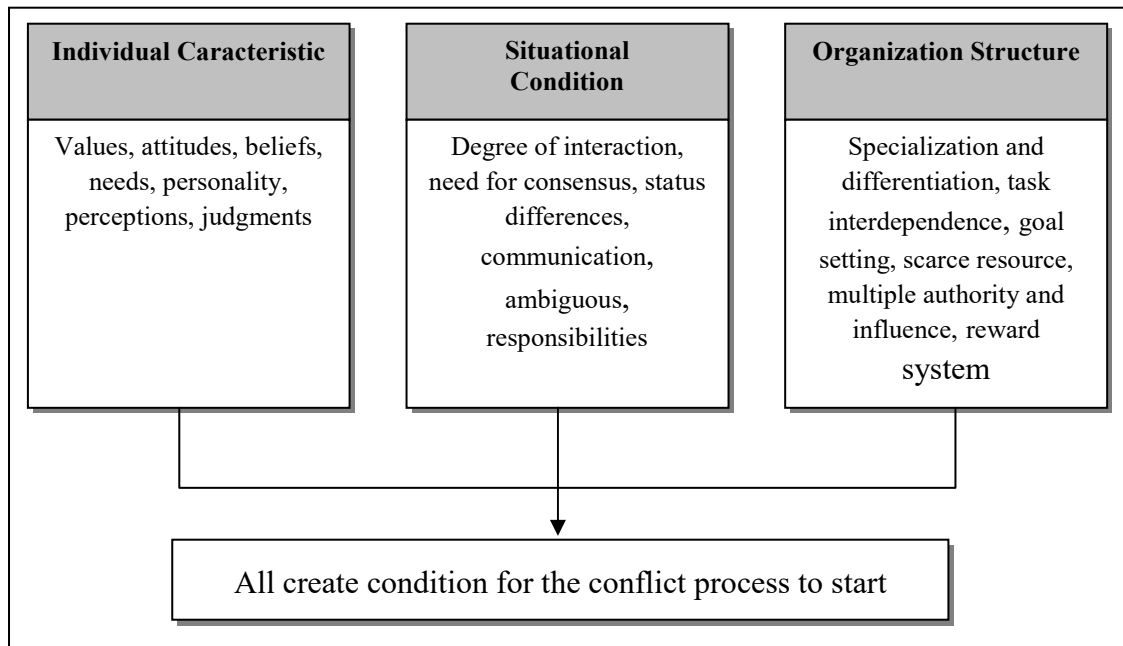
Konflik bersumber dari berbagai macam persoalan yang ada dalam organisasi. Davis dan Newstrom (1981 : 209) berpendapat bahwa konflik muncul disebabkan oleh, "*Organizational change, personality clashes, different sets of values, threats to status, contrasting perceptions and points of view*. Organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan dan perubahan yang terjadi sebagai usaha menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ataupun berupaya meningkatkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holders*).

Secara singkat, Dubrin, A. J. (1984: 350-354) mengemukakan bahwa sebagian besar konflik disebabkan oleh sifat agresif individu-individu, persaingan sumber-sumber yang terbatas, perbedaan kepentingan dan tujuan, terjadi kesalahpahaman dalam menafsirkan tujuan, persaingan peran, persaingan jabatan, ketidakjelasan dalam menentukan tugas, perubahan organisasi, iklim organisasi yang tidak menyenangkan, godaan seksual bagi karyawan wanita, pelanggaran terhadap wilayah kerja dan perbedaan pengetahuan. Sebab-sebab utama konflik menurut Cummings, P. W. (1980), yaitu spesialisasi pekerjaan, perubahan nilai-nilai, kurang perhatian dalam hubungan manusia, pelanggaran wilayah kerja, penggabungan dua departemen/unit kerja.

Sementara itu Hardjana, A. M. (1994) menyimpulkan bahwa secara umum sumber-sumber konflik dalam organisasi sebagai berikut: (1) salah pengertian karena kegagalan komunikasi, (2) perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup, (3) persaingan mendapatkan sumber daya organisasi yang terbatas, (4) masalah wewenang dan tanggung jawab (5) perbedaan penafsiran terhadap peraturan atau kebijakan, (6) kurangnya kerjasama (7) adanya usaha untuk mendominasi, (8) tidak menaati tata tertib dan peraturan kerja dan (9) perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja.

Tosi, H.L., Rizzo, J.R. dan Carrol, S.J. (1990: 523) mengelompokkan sumber-sumber konflik menjadi tiga, yaitu (1) *Individual characteristic*, (2) *Situational conditions* dan (3) *Organizations structure*. Karakteristik individu meliputi: perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat. Situasi kerja terdiri dari; saling ketergantungan untuk menjalin kerjasama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi, keaburan bidang tugas. Penyebab konflik yang ketiga adalah struktur organisasi yaitu, spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber-sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam sistem penggajian.

Kondisi permulaan penyebab konflik menurut pendapat Tosi, et al. (1990: 524) dapat digambarkan sebagai berikut:



(Gambar 2. Kondisi Awal Penyebab Timbulnya Konflik Organisasi dari Tosi, 1990: 524)

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara alamiah dan terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Sumber-sumber konflik organisasi menurut pandangan Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. (1983: 513) dapat dilihat pada gambar 3. Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. yang menyatakan bahwa konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok/departemen dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antarkelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi, yaitu kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat, maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan di antara individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok.

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Oleh karena konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi, maka harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu:

1. Konflik nilai
2. Kurangnya komunikasi
3. Kepemimpinan yang kurang efektif, pengambilan keputusan yang tidak adil.
4. Ketidakcocokan peran
5. Produktivitas rendah
6. Perubahan keseimbangan

7. Konflik yang belum terpecahkan
8. Kebutuhan untuk membagi sumber-sumber daya yang terbatas
9. Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan
10. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja
11. Kemenduaan organisasional
12. Ketegangan dan saingan pribadi serta pertentangan-pertentangan sosial
13. Problem organisasi yang ditimbulkan oleh bentuk resminya
14. Perkembangan dan kemajuan teknologi
15. Syarat-syarat kerja
16. Organisasi atau instansi sebagai struktur sosial, ekonomi, hukum dan teknik
17. Hubungan timbal balik antar atasan dan bawahan
18. Pendelegasian wewenang

BENTUK-BENTUK KONFLIK

Dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya oleh sebagian penulis buku manajemen, perilaku organisasi, psikolog, maupun sosiologi.

Tabel 1. Berbagai Pandangan Mengenai Bentuk Konflik

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
1.	Soekanto, S. (1981)	<ol style="list-style-type: none"> a. Konflik pribadi b. Konflik rasial c. Konflik antar kelas-kelas sosial d. Konflik politik antar golongan-golongan dalam masyarakat e. Konflik berskala internasional antar negara
2.	Polak, M. (1982)	<ol style="list-style-type: none"> a. Konflik antar kelompok b. Konflik intern dalam kelompok c. Konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan d. Konflik intern individu untuk mencapai cita-cita
3.	Chambbell, Corbally dan Nystrand (1983)	<ol style="list-style-type: none"> a. Intrapersonal conflict b. Interpersonal conflict c. Individual institusional conflict d. Intraorganizational conflict e. School community conflict
4.	Walton (1987)	<ol style="list-style-type: none"> a. Conflict between members of a family b. Conflict confined to two individuals in an organization c. Conflict between organizational units d. Conflict between institutions/organizations
5.	Owens (1991), Winardi (2004), Davis and Newstron (1981)	<ol style="list-style-type: none"> a. Intrapersonal conflict b. Interpersonal conflict c. Intra group conflict d. Intergroup conflict e. Inter organization conflict.
6.	Wexley, et al. (1992)	<ol style="list-style-type: none"> a. Konflik antar individu dalam satu kelompok b. Konflik bawahan dengan pimpinan c. Konflik anta dua departemen atau lebih d. Konflik antar personalia staf dan lini e. Konflik antar serikat buruh dengan pimpinan (manajer)
7.	Handoko, T.H. (1992)	<ol style="list-style-type: none"> a. Konflik dalam diri individu b. Konflik antar individu dalam organisasi

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
		c. Konflik antar individu dengan kelompok d. Konflik antar kelompok e. Konflik antar organisasi
8.	Ruchyat (2001)	a. Konflik intrapersonal b. Konflik interpersonal c. Konflik intra grup d. Konflik inter grup e. Konflik intra organisasi f. Konflik inter organisasi

Berdasarkan tabel di atas, pada hakekatnya konflik terdiri atas lima bentuk, yaitu 1) konflik dalam diri individu, 2) konflik antar individu, 3) konflik antar anggota dalam satu kelompok, 4) konflik antar kelompok, 5) konflik antar bagian dalam organisasi dan konflik antar organisasi.

Pada dasarnya konflik organisasi sendiri (*intraorganization conflict*,) terdiri dari: konflik pada diri seseorang, konflik antarpribadi, konflik antar kelompok dan konflik antara diri pribadi dengan kelompok. Hansen (dalam Wahyudi, 2006), membedakan jenis konflik sebagai berikut. (1) *intrarole conflict*, (2) *interrole conflict*, (3) *intradepartemental conflict*, (4) *interdepartemental conflict*, (5) *intraorganizational conflict*, (6) *organizational environment conflict*, (7) *intrapersonal conflict*, (8) *interpersonal conflict*, (9) *intragroup conflict*, (10) *intergroup conflict*, (11) *interinformal system conflict*, and (12) *informal system-environmental conflict*.

Sementara itu, Cummings (1980) mengidentifikasi jenis-jenis konflik di dalam organisasi, yaitu konflik manajer lini dengan manajer menengah (*middle manager*), konflik manajer menengah dengan manajer menengah, konflik manajer perorangan dengan organisasi dan konflik batin pada diri manajer. Konflik tidak terbatas pada anggota organisasi tingkat pelaksana akan tetapi terjadi juga pada tingkatan manajer lini (*supervisor*), manajer menengah dan manajer puncak (*top manager*).

PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK

Konflik antarorang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik. Demikian pula Edelman, R. J. (1997) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis, akan dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, 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. (Owens, R. G., 1991).

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Maka dari itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks, W., 1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982:219) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.

Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan-hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana, 1994). Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson, J. L. et al. (1996) mengatakan, memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor-

faktor penyebabnya. Dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami (Owens, R. G., 1991).

Winardi (1994) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; (1) Menstimulasi konflik, (2) Mengurangi atau menekan konflik dan (3) Menyelesaikan konflik. Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu; (a) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, (b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (c) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya, (e) memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian serta merintangai pencapaian tujuan. Teknik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah, (1) Memisahkan kelompok/unit yang berlawanan, (2) Menerapkan peraturan kerja yang baik, (3) Meningkatkan interaksi antar kelompok, (4) Memfungsikan peran integrator, (5) Mendorong negosiasi, (6) Meminta bantuan konsultan pihak ketiga, (7) Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan, (8) Mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (9) Mengadakan pelatihan pekerjaan (*job training*).

Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (2004) adalah dominasi, kompromis dan pemecahan problem secara integratif.

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada:

- 1) Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan kelompok/unit,
- 2) Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan,
- 3) Meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit berbeda,
- 4) Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain.

DAMPAK KONFLIK

Konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan, tetapi merupakan sesuatu hal yang perlu untuk dikelola agar dapat memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun konflik itu bila dikelola dengan baik maka konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Ketika konflik dikelola secara baik, dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi). Konflik sesungguhnya dapat menjadi energi yang kuat jika dikelola dengan baik, sehingga dapat dijadikan alat inovasi. Akan tetapi sebaliknya jika tidak dapat dikendalikan mengakibatkan kinerja organisasi rendah.

A. Konflik Sebagai Suatu Kekuatan Positif

- a) Kebutuhan untuk menyelesaikan konflik menyebabkan orang mencari jalan untuk mengubah cara-cara berlaku dalam hal melaksanakan tugas-tugas.
- b) Proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif di dalam organisasi yang bersangkutan.
- c) Upaya untuk mencari cara-cara menyelesaikan konflik, bukan saja membuahkan inovasi dan perubahan, tetapi hal tersebut dapat menyebabkan perubahan lebih dapat diterima, bahkan diinginkan.

- d) Menintroduksi konflik secara sengaja (intensional) ke dalam proses pengambilan keputusan, kadang-kadang menguntungkan. Apabila suatu keinginan kelompok yang kohesif untuk mencapai kesepakatan berbenturan dengan pertimbangan untuk mencapai pemecahan-pemecahan alternative “pemikiran kelompok” (*groupthink*) dapat berkurang maknanya, apabila dimasukkannya konflik mencapai bentuk berupa macam-macam pendapat yang berbeda.
- e) Persaingan yang menyebabkan timbulnya konflik tentang salah satu tujuan atau lebih, dapat pula menimbulkan efek menguntungkan. Para karyawan yang mengalami suatu suasana kompetitif antara para sesama pekerja sehubungan dengan performa, dapat dimotivasi untuk mencurahkan upaya lebih intensif guna “memenangkan” persaingan.
- f) Bukti-bukti empirik yang diperoleh melalui hasil riset di luar negeri menunjukkan bahwa persaingan menyebabkan meningkatnya produk yang diproduksi per periode waktu.
- g) Apabila tujuan utama sebuah organisasi adalah berupa menghasilkan sejumlah besar kesatuan per periode waktu tertentu, maka sangat disarankan untuk menumbuhkan suatu suasana yang kompetitif, Sebagai contoh karyawan yang berhasil menghasilkan kesatuan terbanyak dalam bidang produksi diberi bonus tertentu.

B. Konflik Sebagai Suatu Kekuatan Negatif

Jika tidak dapat dikendalikan konflik mengakibatkan kinerja organisasi rendah. Hal senada juga diungkapkan oleh Depdikbud (1983) yang dikutip oleh D. Deni Koswara (1994: 2), bahwa selain mempunyai nilai positif, konflik juga mempunyai kelemahan:

- a. Konflik dapat menimbulkan perasaan "tidak enak" sehingga menghambat komunikasi.
- b. Konflik dapat membawa organisasi ke arah disintegrasi.
- c. Konflik menyebabkan ketegangan antara individu atau kelompok.
- d. Konflik dapat menghalangi kerjasama antara individu dengan gangguan komunikasi.
- e. Konflik dapat memindahkan perhatian anggota organisasi dari tujuan organisasi.

Efek-efek negatif serius yang disebabkan oleh konflik diantaranya adalah;

- 1) Kecenderungan terpercarnya upaya kearah pencapaian tujuan.
- 2) Sumber-sumber daya keorganisasian habis digunakan untuk menyelesaikan konflik, bukannya ditunjukkan kearah pencapaian tujuan-tujuan yang dikehendaki.
- 3) Timbulnya beban psikologikal pada para karyawan.
- 4) Dalam jangka waktu lama, kondisi-kondisi konflik menyebabkan timbulnya kesulitan untuk mencapai hubungan yang saling membantu dan saling percaya mempercayai.
- 5) Akhirnya perlu dinyatakan bahwa persaingan yang memerlukan adanya interaksi antara pihak-pihak yang terlibat, agaknya mempunyai efek negatif atas kualitas produk.

Manajemen Konflik

Konflik yang muncul dalam teamwork yang merupakan akibat adanya perbedaan kepribadian, persepsi, pengalaman, tujuan, motivasi ataupun kepercayaan tiap anggota organisasi yang saling berinteraksi sosial dalam pekerjaan. Tak dapat disangkal lagi jika hingga kini kita makin akrab dengan konflik. Namun kini kita tak perlu lagi merasa takut karena ternyata konflik yang terjadi tidak selamanya membawa akibat buruk sepanjang dapat dikelola dengan baik. Justru dengan adanya konflik akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi baik secara individu maupun secara kolektif. Lacey (2003:20) memperingatkan bahwa, pemecahan konflik bukanlah berarti menghilangkan

konflik, melainkan menyambutnya dengan baik dalam kehidupan kita, belajar darinya dan terus bergerak maju. Lebih tepat lagi, kita perlu mengalir bersama konflik.

A. Beberapa Pendekatan untuk Mengelola Konflik, yaitu :

- **Problem Solving.** Pendekatan ini disebut juga dengan win-win solution. Dalam model ini, para pelaku bertemu untuk mendiskusikan permasalahan dan isu-isu yang berkaitan dengan konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing kelompok. Konflik dijadikan sebagai masalah bersama dan kedua pihak harus berusaha mencari solusi yang kreatif. Pendekatan ini, dapat digunakan jika: kedua kelompok yang bertikai saling memiliki tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya, kedua pihak memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan konflik, serta bila investasi dlm organisasi sangat bernilai tinggi.
- **Superordinate Goals.** Pengalihan pada tujuan yang lebih tinggi dapat menjadi metode pengurangan konflik yang efektif, dengan cara mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan mereka yang berbeda menjadi tujuan bersama pada tingkat yang lebih tinggi.
- **Expansion of Resources.** Apabila konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, maka untuk memecahkan masalah, diperlukan upaya perluasan sumber daya. Namun, sumber daya organisasi yang terbatas, tidak mudah juga diperluas.
- **Avoidance.** Manajer melakukan penghindaran, seolah-olah tidak ada konflik. Ini bertujuan untuk mengulur waktu dan menunda, menunggu lebih banyak informasi guna mengambil tindakan yang tepat.
- **Smoothing.** Teknik ini menekankan kepentingan bersama (common interest) dan tujuan bersama (common goal). Tugas manajer untuk berupaya memperkecil perbedaan diantara kedua belah pihak yg bertikai, menitikberatkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan jangan sampai berpihak kepada satu kelompok.
- **Compromise.** Metode ini merupakan pendekatan tradisional, di mana dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan tidak ada yang menang atau yang kalah, sebab masing-masing kelompok memberikan konsesi dan pengorbanan untuk saling memuaskan.
- **Authoritative Command.** Dasar pendekatannya adalah eksekutif mempunyai wewenang untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini sering tidak menjawab isu utama. Saat itu konflik teratasi, tapi sewaktu-waktu bisa saja muncul.
- **Intergroup Training.** Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/lokakarya di luar tempat kerja dengan fasilitator (tanpa diketahui) yang mengatur interaksi kedua kelompok itu. Pengalaman yang diperoleh diharapkan memperbaiki sikap dan hubungan. Jenis intervensi ini relatif butuh waktu dan biaya besar, serta perlu fasilitator yang trampil.
- **Third Party Mediation.** Teknik ini menggunakan seorang konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk memediasi kelompok yang bertikai, ataupun dengan menggunakan jasa arbiter.

Manajemen harus mampu meredam persaingan yang sifatnya berlebihan (yang melahirkan konflik yang bersifat disfungsi) yang justru merusak spirit sinergisme organisasi tanpa melupakan continuous re-empowerment.

Sedangkan dalam Dawn M. Baskerville, 1993:65 disebutkan ada 6 tipe pengelolaan konflik yang dapat dipilih dalam menangani konflik yang muncul yaitu :

1. **Avoiding**; gaya seseorang atau organisasi yang cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.
2. **Accommodating**; gaya ini mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan tetap mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.
3. **Compromising**; merupakan gaya menyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (lose-lose solution).
4. **Competing**; artinya pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik dan pada akhirnya harus ada pihak yang dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (win-lose solution).
5. **Collaborating**; dengan cara ini pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerja sama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain. Singkatnya, kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan win-win solution).
6. **Conglomeration** (mixed type); cara ini menggunakan kelima style bersama-sama dalam penyelesaian konflik.

Perlu kita ingat bahwa dalam memilih style yang akan dipakai oleh seseorang atau organisasi di dalam pengelolaan konflik akan sangat bergantung dan dipengaruhi oleh persepsi, kepribadian/karakter (*personality*), motivasi, kemampuan (*abilities*) atau pun kelompok acuan yang dianut oleh seseorang atau organisasi. Dapat dikatakan bahwa pilihan seseorang atas gaya mengelola konflik merupakan fungsi dari kondisi khusus tertentu dan orientasi dasar seseorang atau perilakunya dalam menghadapi konflik tersebut yang juga berkaitan dengan nilai (*value*) seseorang tersebut. Pada level subkultur (*subculture*), shared values dapat dipergunakan untuk memprediksi pilihan seseorang pada gaya dalam menyelesaikan konflik yang dihadapinya. Subkultur seseorang diharapkan dapat mempengaruhi perilakunya sehingga akan terbentuk perilaku yang sama dengan budayanya (M. Kamil Kozan, 2002:93-96).

PENUTUP

Dalam masyarakat tradisional yang masih dipenuhi dengan nilai-nilai kesopanan, budaya saling membantu yang masih sangat kental, sangat ramah tamah dan sebagainya akan cenderung untuk menghindari konflik. Berbeda dengan masyarakat yang bersifat *power seekers*, mereka cenderung untuk saling bersaing dalam menghadapi konflik yang muncul dengan berorientasi pada kekuasaan (*power*), wewenang (*authority*) dan kemakmuran secara ekonomis. Sedangkan organisasi atau seseorang yang berada dalam masyarakat yang bersifat egalitarians lebih menyukai gaya akomodasi dalam menyelesaikan konfliknya dengan menghargai pada keadilan (*justice*), kesederajatan (*equality*) dan saling memaafkan (*forgiveness*). Gaya akomodasi ini lebih mendahulukan kepentingan pihak lain daripada kepentingan diri sendiri atau kepentingan golongannya sendiri. Gaya menyelesaikan konflik dengan kolaborasi terdapat pada masyarakat yang bertipe *stimulation seekers*, di mana pihak-pihak yang terlibat konflik saling terbuka dan berbagi pengalaman masing-masing yang pada akhirnya menghasilkan jalan keluar yang saling menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Donald K. Freedheim & Irving B. Weiner. 2003. *Handbook of Psychology: Volume 1, History of Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Kruglanski, A.W., E. Tory Higgins (ed) . 2007. *Social Psychology : Handbook of Basic Principles*, The Guilford Press, New York
- Littlejohn, Stephen W. “Theories of Human Communication” Seventh Editions; Relmont California, Wadsworth Publishing Company, 2002
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. International Edition.. Third Edition. McGraw-Hill Companies. Inc.
- Rakhmat, Jalaluddin. “Psikologi Komunikasi” edisi revisi. Remaja Rosdakarya. Bandung, 1998.
- Reece, B.L & Rhonda Brand. 1993. *Effective Human Relations in Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston-Toronto

Sekilas tentang penulis : Syairal Fahmy Dalimunthe, S.Sos., M.I.Kom, adalah dosen pada Jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia dan sekarang menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia FBS Unimed.