

PERAN DAN PENATAAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Patta Rapanna

(Dosen Tetap Stiem Bongaya Makassar)

Abstrak. *Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.*

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Kata Kunci : *Peran Konflik, Penataan Konflik, Manajemen Organisasi*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Konflik yang ditimbulkan oleh masalah-masalah hubungan pribadi dengan sekup yang kecilkadang-kadang memiliki dampak luas dalam suatu organisasi. Ketidaksesuaian tujuan dan nilai-nilaipribadi seseorang dalam jabatan tertentu yang diembannya seringkali sangat resistenterhadap konflik. Sebaliknya konflik juga bisa timbul karena adanya stimulus yang besar sepertiperebutan sumber daya antar depertemen/bagian mungkin tidak berakibat luas karena dalammenangani dan mengelolanya tepat, sehingga dampak yang diakibatkan bisa di minimalisir.

Secara umum konflik tidak bisa dihilangkan sama sekali, tetapi hanya bisa ditekan ataudikurangi kualitas, kuantitas, dan intensitasnya. Dalam kehidupan manusia sehari-hari, konflik dapat timbul dan muncul kapan saja (pagi,siang, sore, malam), dimana saja (di kantor, di rumah, di pasar, di sawah, di jalan, di stasiun, di bandara, di terminal, di swalayan, di kawasan kumuh, di kawasan elit, dan di istana) sekalipun.Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja (orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orangterpelajar, orang awam, orang miskin, dan orang kaya atau jutawan) atau siapapun yang hidupberinteraksi dengan orang lain. Dengan kata lain konflik merupakan realita hidup, mau tidakmau, suka atau tidak, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya orangpasti akan

menghadapinya hanya saja tergantung besar kecilnya tingkat konflik yang dihadapi.

Oleh karena konflik dapat terjadi dimana saja, kapan saja, dan kepada siapa saja, maka konflik ibarat suatu penyakit harus dikenali apa jenis dan penyebab timbulnya penyakit tersebut. Setelah mengenali penyebabnya, kita juga harus mengetahui apa obat yang cocok untuk mengobatinya. Apabila keduanya telah teridentifikasi, maka hal yang harus kita temukan adalah bagaimana menghindari jenis-jenis makanan (pantangan) yang mungkin bisa menimbulkan kambuh atau parahnya penyakit tersebut. Penyakit ringan apapun, jika tidak diobati sejak dini akan mengganggu kesehatan dan kebugaran tubuh, bukan saja terhadap orang yang menderita penyakit sendiri tetapi sangat mungkin menyerang orang lain akibat tertular secara tidak sengaja ketika saling berinteraksi satu sama lain yang menyebabkan kematian.

Demikian halnya terhadap konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, sekecil apapun konflik yang muncul baik yang berasal dari masing-masing individu atau organisasi secara luas, harus dikenali apa yang menstimulus munculnya konflik tersebut. Dari aspek waktu, konflik perlu dilihat kapan munculnya dan pada saat apa konflik tersebut diketahui. Sedangkan dari aspek tempat, konflik juga perlu dilihat dimana konflik terjadi, serta pada situasi yang bagaimana konflik tersebut muncul. Kemudian dari sisi pelaku, siapa saja yang terlibat dalam konflik tersebut, dan mencari tahu jawaban tentang apa akar masalah yang menjadi penyebab konflik tersebut.

Kesadaran, kepekaan, dan kecermatan/kecerdasan dalam menemukan sebab kemudian mampu mengelolanya merupakan langkah yang sangat dibutuhkan dalam suatu kepemimpinan organisasi. Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan psikologis dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi/perusahaan menurun.

Konflik pada dasarnya berkaitan erat dengan perasaan (emosi) manusia, seperti perasaan diabaikan, dipelekan, dan tidak dihargai oleh kawan seprofesi, atasan, maupun terhadap orang-orang yang menjadi bawahan. Perasaan tidak dihargai dan dipelekan seringkali muncul ketika distribusi informasi organisasi tidak dikomunikasikan dengan baik sesuai standar operasi dan prosedur yang telah disepakati bersama. Keadaan seperti ini dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan yang terlalu sering berbuat salah.

Dalam setiap organisasi, terjadinya konflik merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena di satu sisi pihak-pihak

yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda. Di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalahnya adalah Bagaimana metode penyelesaian dan penanganan konflik, dan Seperti apa strategi mengatasi konflik dalam diri individu (intraindividual conflict) dan konflik antar pribadi (interpersonal conflict)?

LANDASAN TEORI

Pengertian Konflik Organisasi

Konflik berasal dari bahasa Latin: *Confligo*, terdiri dari dua kata yaitu “con” berarti bersama-sama dan “fligo” yang berarti pemogokan, penghancuran atau peremukan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, Poerwadarminta, (1976:519) kata konflik berarti pertentangan atau percekocokan. Menurut Webster, (1974:213) dalam Daniel Carolus Kambey dikatakan bahwa kata konflik diserap dari bahasa Inggris, *Conflict* yang berarti: pertarungan (*a fight*), perbuatan kekerasan (*struggle*), persengketaan (*a controversy*), perlawanan yang aktif (*active opposition hostility*). Dalam Concise English dictionary, (1989), konflik di definisikan sebagai: *a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinions or purposes, mental strife, and agony.*

Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.

Menurut Gibson, et al (1997: 437), 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.

Menurut Robbin (1996), keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka

mempersiapkan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.

Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.

Menurut Minnery (1985), Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.

Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersiapkan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Robbins, 1993).

Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami (Pace & Faules, 1994:249).

Robbin (1996: 431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai The Conflict Paradoks, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (The Traditional View).
2. Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View)
3. Pandangan interaksionis (The Interactionist View)

Menurut Nardjana (1994) Konflik adalah akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

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

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

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

Menurut Stoner Konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau peselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian. (Wahyudi, 2006:17).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antogonistik antara dua atau lebih pihak, Sukanto, (1996:231). Dengan kata lain konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain pada level yang berbeda-beda karena beberapa alasan/penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, dan alokasi sumber-sumber yang dibagikan. Disamping itu, sikap antagonistik dan kontroversi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam situasi dan peristiwa tertentu juga menjadi pemicu munculnya konflik dalam suatu organisasi.

Jenis dan Sumber Konflik

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitukonflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

1. 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.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a) Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
- b) Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
- c) Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- d) Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya seringkali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

- a. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- b. Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- c. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

Sumber Konflik

Penyebab terjadinya konflik dikelompokkan dalam dua kategori besar:

1. Karakteristik Individual

- a. Nilai sikap dan Kepercayaan (Values, Attitude, and Beliefs) atau Perasaan kita tentang apa yang benar dan apa yang salah, untuk bertindak positif maupun negatif terhadap suatu kejadian, dapat dengan mudah menjadi sumber terjadinya konflik.
- b. Kebutuhan dan Kepribadian (Needs and Personality) Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi. Sering muncul kasus di mana orang-orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan dan prestasi yang tinggi cenderung untuk tidak begitu suka bekerjasama dengan orang lain.
- c. Perbedaan Persepsi (Perceptual Differences). Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Misalnya saja, jika kita menganggap seseorang sebagai ancaman, kita dapat berubah menjadi defensif terhadap orang tersebut.

2. Faktor Situasi

- a. Kesempatan dan Kebutuhan Berinteraksi (Opportunity and Need to Interact)
Kemungkinan terjadinya konflik akan sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi. Sejalan dengan meningkatnya asosiasi di antara pihak-pihak yang terlibat, semakin mengikat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (joint decision-making), potensi terjadinya konflik bahkan semakin meningkat.

b. Ketergantungan satu pihak kepada Pihak lain (Dependency of One Party to Another)

Dalam kasus seperti ini, jika satu pihak gagal melaksanakan tugasnya, pihak yang lain juga terkena akibatnya, sehingga konflik lebih sering muncul.

c. Perbedaan Status (Status Differences)

Apabila seseorang bertindak dalam cara-cara yang "arogan" dengan statusnya, konflik dapat muncul. Sebagai contoh, dalam pengambilan keputusan, pihak yang berada dalam level atas organisasi merasa tidak perlu meminta pendapat para anggota tim yang ada.

3. Konflik menyangkut informasi

Pada banyak kejadian, pihak-pihak yang berkonflik tidak memiliki informasi yang cukup, atau bahkan tidak memiliki informasi yang sama tentang suatu situasi. Mengumpulkan dan mengklarifikasikan fakta-fakta yang diperlukan dapat menolong meredakan ketegangan yang terjadi. Dalam situasi berbeda, pihak-pihak yang bertikai menafsirkan informasi dengan cara yang berlainan atau memberikan bobot kepentingan yang berbeda terhadap informasi yang sama. Diskusi yang terbuka dan masukan dari pihak yang dapat dipercaya akan membantu dalam menilai relevansi dari informasi yang tersedia.

4. Konflik menyangkut Sumberdaya

Konflik menyangkut berbagai sumberdaya seperti tanah, uang atau benda lain biasanya mudah diidentifikasi dan sering diselesaikan lewat jalan tawar-menawar / negosiasi. Namun, kadang-kadang walaupun dipermukaan pihak-pihak yang berkonflik seolah saling mempertikaikan sumberdaya tertentu, tetapi sesungguhnya konflik itu menyangkut suatu perkara lain, mungkin tentang relasi atau kebutuhan psikologis salah satu atau kedua belah pihak.

5. Konflik Tentang Relasi

Dalam hubungan keluarga, kemitraan bisnis atau organisasi kemasyarakatan, orang sering berselisih pendapat tentang berbagai perkara, tetapi kadang-kadang saling ketergantungan yang tercipta oleh relasi mereka itu melahirkan dimensi destruktif pada aneka perbedaan yang terjadi yang semestinya mudah diselesaikan. Berbagai kejadian dimasa lampau atau kesan dan prasangka yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun dapat membuat orang menjadi sangat kaku atau tidak mau mencoba menempuh solusi yang sangat jelas yang berkaitan dengan tujuan, peranan, tanggung jawab, dan perbedaan pandangan yang ada.

6. Konflik menyangkut Kepentingan atau Kebutuhan

Aneka kebutuhan manusiawi yang penting dan kuat seperti kebutuhan akan jati diri, harga diri, atau partisipasi seringkali menjadi inti konflik yang di permukaan terkesan seperti persaingan menyangkut benda-benda materi belaka. Kesempatan yang konstruktif bagi individu atau kelompok masyarakat untuk mengungkapkan aneka kebutuhan mereka dan merasakan bahwa diri mereka telah didengarkan seringkali

amat menentukan dalam mengatasi jenis-jenis kebutuhan ini. Pemecahan jangka panjang terhadap suatu konflik yang berkisar pada sumberdaya seringkali ditentukan baik oleh penguasa aneka kepentingan atau kebutuhan orang-orang yang terlibat maupun oleh pembagian berbagai sumberdaya tersebut secara adil.

7. Konflik Menyangkut Struktur

Struktur kemasyarakatan dan organisasi menentukan siapa yang memiliki akses pada kekuasaan atau sumberdaya, siapa yang wajib memberi hormat kepada siapa, dan siapa yang memiliki wewenang untuk membuat berbagai keputusan. Konflik menyangkut atau di dalam struktur seringkali melibatkan persoalan tentang keadilan dan tujuan-tujuan yang saling tidak sejalan. Konflik-konflik semacam itu seringkali menuntut usaha bertahun-tahun untuk menghasilkan perubahan yang konstruktif.

8. Konflik Menyangkut Nilai-Nilai Hidup

Berbagai nilai hidup dan keyakinan dibentuk oleh pengalaman hidup dan iman kepercayaan. Karena ancaman terhadap nilai hidup seseorang seringkali dipandang sebagai ancaman terhadap jati dirinya, maka konflik-konflik menyangkut nilai-nilai hidup biasanya paling sulit dipecahkan. Kebanyakan orang bereaksi secara defensif terhadap ancaman semacam ini dan menolak untuk bernegosiasi, mengira bahwa pemecahan konflik tersebut menuntut mereka untuk mengubah nilai-nilai hidup. Dalam kenyataan, dengan memberi kesempatan kepada orang yang bertikai untuk menjernihkan nilai-nilai hidup mereka dan merasa bahwa mereka telah didengarkan serta dipahami seringkali langkah itu dapat membuat mereka meniggalkan sikap defensif dan belajar hidup bersama dengan saling menerima berbagai perbedaan yang ada di antara mereka.

Jika konflik semakin berat karena lama terpendam maka penting bagi perusahaan untuk menemukan konflik atau sumbernya sedini mungkin. Permasalahan atau konflik yang terjadi antara karyawan atau karyawan dengan atasan dapat diatasi dengan komunikasi. Komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan system yang terstruktur. Karena jika masalah komunikasi antara atasan dan bawahan tidak lancar maka bisa terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya mogok kerja, bahkan demo. Pemimpin harus dapat membuat keputusan yang terbaik dan efektif guna menyelesaikan permasalahan yang ada.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Konflik

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan factor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

Faktor Internal

1. Kemantapan organisasi

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya.

Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2. Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

3. Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor ekstern meliputi :

1. Keterbatasan sumber daya

Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.

2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain

Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

4. Pola interaksi dengan pihak lain

Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

A. Peranan Konflik

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan.

2. Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.

3. Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.

1. Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
2. Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.
3. Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi.

PEMBAHASAN

A. Metode Penyelesaian dan Penanganan Konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain :

1. Introspeksi diri

Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik ? Gaya pa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.

2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat.

Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika kita meliha konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.

3. Identifikasi sumber konflik

Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.

4. Mengetahui Pilihan Penyelesaian atau Penanganan Konflik Yang Ada dan Memilih Yang Tepat.

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

a. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satupihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang – kalah (win-win solution) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan – bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour*. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Dominasi dan Penekanan

Dominasi atau kekerasan yang bersifat penekanan otokratik. Ketaatan harus dilakukan oleh pihak yang kalah pada otoritas yang lebih tinggi atau kekuatan yang lebih besar. Meredakan atau menenangkan, metode ini lebih terasa diplomatis dlm upaya menekan dan meminimalkan ketidaksepahaman

e. Kompromi

Pemisahan, pihak-pihak yang berkonflik dipisah sampai menemukan solusi atas masalah yang terjadi. Arbitrasi, adanya peran orang ketiga sebagai penengah untuk penyelesaian masalah. Kembali ke aturan yang berlaku saat tidak ditemukan titik temu antara kedua pihak yang bermasalah. Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama –sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*)

f. Pemecahan Masalah Integratif

Konsensus, sengaja dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik, bukan hanya menyelesaikan masalah dengan cepat. Konfrontasi, tiap pihak mengemukakan pandangan masing-masing secara langsung & terbuka. Penentu tujuan, menentukan tujuan akhir kedepan yang lebih tinggi dengan kesepakatan bersama.

g. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama.

Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

Usaha manusia untuk meredakan pertikaian atau konflik dalam mencapai kestabilan dinamakan “akomodasi”. Pihak-pihak yang berkonflik

kemudian saling menyesuaikan diri pada keadaan tersebut dengan cara bekerja sama. Bentuk-bentuk akomodasi :

1. **Gencatan senjata**, yaitu penanggulangan permusuhan untuk jangka waktu tertentu, guna melakukan suatu pekerjaan tertentu yang tidak boleh diganggu. Misalnya : untuk melakukan perawatan bagi yang luka-luka, mengubur yang tewas, atau mengadakan perundingan perdamaian, merayakan hari suci keagamaan, dan lain-lain.
2. **Abitrasi**, yaitu suatu perselisihan yang langsung dihentikan oleh pihak ketiga yang memberikan keputusan dan diterima serta ditaati oleh kedua belah pihak. Kejadian seperti ini terlihat setiap hari dan berulang kali di mana saja dalam masyarakat, bersifat spontan dan informal. Jika pihak ketiga tidak bisa dipilih maka pemerintah biasanya menunjuk pengadilan.
3. **Mediasi**, yaitu penghentian pertikaian oleh pihak ketiga tetapi tidak diberikan keputusan yang mengikat. Contoh : PBB membantu menyelesaikan perselisihan antara Indonesia dengan Belanda.
4. **Konsiliasi**, yaitu usaha untuk mempertemukan keinginan pihak-pihak yang berselisih sehingga tercapai persetujuan bersama. Misalnya : Panitia tetap penyelesaian perburuhan yang dibentuk Departemen Tenaga Kerja. Bertugas menyelesaikan persoalan upah, jam kerja, kesejahteraan buruh, hari-hari libur, dan lain-lain.
5. **Stalemate**, yaitu keadaan ketika kedua belah pihak yang bertentangan memiliki kekuatan yang seimbang, lalu berhenti pada suatu titik tidak saling menyerang. Keadaan ini terjadi karena kedua belah pihak tidak mungkin lagi untuk maju atau mundur. Sebagai contoh : adu senjata Amerika Serikat dan Uni Soviet pada masa Perang dingin. antara
6. **Adjudication(ajudikasi)**, yaitu penyelesaian perkara atau sengketa di pengadilan.

Adapun cara-cara yang lain untuk memecahkan konflik adalah :

1. **Elimination**, yaitu pengunduran diri salah satu pihak yang terlibat di dalam konflik, yang diungkapkan dengan ucapan antara lain : kami mengalah, kami keluar, dan sebagainya.
2. **Subjugation** atau **domination**, yaitu orang atau pihak yang mempunyai kekuatan terbesar untuk dapat memaksa orang atau pihak lain menaatinya. Sudah barang tentu cara ini bukan suatu cara pemecahan yang memuaskan bagi pihak-pihak yang terlibat.
3. **Majorityrule**, yaitu suara terbanyak yang ditentukan melalui voting untuk mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan argumentasi.
4. **Minorityconsent**, yaitu kemenangan kelompok mayoritas yang diterima dengan senang hati oleh kelompok minoritas. Kelompok minoritas sama sekali tidak merasa dikalahkan dan sepakat untuk melakukan kerja sama dengan kelompok mayoritas.
5. **Kompromi**, yaitu jalan tengah yang dicapai oleh pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik.
6. **Integrasi**, yaitu mendiskusikan, menelaah, dan mempertimbangkan kembali pendapat-pendapat sampai diperoleh suatu keputusan yang memaksa semua pihak.

B. Strategi Mengatasi Konflik Dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict) dan Konflik Antar Pribadi (Interpersonal Conflict)

1. Konflik Dalam Diri Individu

- a. Menciptakan kontak dan membina hubungan
- b. Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
- c. Menumbuhkan kemampuan /kekuatan diri sendiri
- d. Menentukan tujuan
- e. Mencari beberapa alternative
- f. Memilih alternative
- g. Merencanakan pelaksanaan jalan keluar

2. Konflik Antar Pribadi (Interpersonal Conflict)

a. Strategi Kalah-Kalah (Lose-Lose Strategy)

Beorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah.

Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan buntu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barangkali bertindak atas kemauannya sendiri. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu:

Pertama, Arbitrasi (Arbitration) merupakan prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat.

Kedua, Mediasi (Mediation). Mediasi dipergunakan oleh Mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh abriator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.

2. Strategi Menang-Kalah (Win-Lose Strategy)

Dalam strategi saya menang anda kalah (win lose strategy), menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain memperoleh kemenangan. Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy (Wijono, 1993 : 44), dapat melalui:

- a. Penarikan Diri Yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (task independence).
- b. Taktik-taktik Penghalusan Dan Damai Yaitu dengan melakukan tindakan perdamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan dan kekaburan dalam batas-batas bidang kerja (jurisdictional ambiguity).

- c. Bujukan Yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (communication barriers).
- d. Taktik Paksaan dan Penekanan Yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (power) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (individual traits).
- e. Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak

Untuk menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (competition for resources) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Strategi Menang-Menang (Win-Win Strategy)

Penyelesaian yang dipandang manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Jadi strategi ini menolong memecahkan masalah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, bukan hanya sekedar memojokkan orang.

Kesimpulan

Konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari dalam sebuah organisasi, disebabkan oleh banyak factor yang pada intinya karena organisasi terbentuk dari banyak individu dan kelompok yang memiliki sifat dan tujuan yang berbeda satu sama lain.

Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadai hal yang harus kita pertimbangkan.

Dalam meleraikan konflik dalam organisasi negosiasi dapat menjadi pilihan dalam mengatasi konflik yang terjadi. Membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (communication barriers), juga merupakan salah satu cara mengatasi konflik.

DAFTAR PUSTAKA

Webster dalam Sunarti (2010:3), *konflik dalam organisasi (merugikan sekaligus menguntungkan)*, FISE Universitas Negeri Yogyakarta 2010

Luthans dalam Wiwik Handayani (2008:70), *dampak komitmen organisasi, self efficacy terhadap konflik peran dan kinerja karyawan pt. Hmsampoerna tbk. Di surabaya*, Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol.8 No. 2 September 2008

<http://1ka01.wordpress.com/2009/11/23/sumber-konflik-dalam-organisasi/>

<http://id.wikipedia.org/wiki/Konflik>

Tousef dalam Madziatul Churiyah, *Pengaruh Konflik Peran, Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang.

<http://cokroaminoto.blogetery.com/2008/08/10/memahami-konflik-dalam-organisasi-meningkatkan-kinerja-staff/>