

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN (BISMA)

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris di bidang bisnis dan manajemen.

SUSUNAN REDAKSI

Pelindung	: Drs. H. Setijo Budiadi, MM (Dekan FE Unesa)
Penasehat	: Drs. Purwohandoko, MM Drs. Wikono, MM Drs. Kirwani, SE, MM
Pemimpin Umum	: Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si
Sekretaris	: Sri Setyo Iriani, SE, M.Si
Pemimpin Redaksi	: Putu Herry Sunarya, SE, MM
Wakil Pemimpin Redaksi	: Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi, MM
Bendahara	: Widyastuti, S.Si, M.Si
Redaktur Ahli	: Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM Nadia Asandimitra, SE, MM Musdholifah, SE, M.Si Rikasari, SE, Ak, M.Comm
Mitra Bestari	: Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw) Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa) Prof. Dr. Muslich Anshori (Unair) Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair) Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta) Budiono, SE, M.Si (ISEI)
Marketing dan Tata Usaha	: Nindria Untarini, SE, M.Si Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi :
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Unesa Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS. 702 Fax. 8299946
Email : nindria_u @ yahoo.com

B I S M A
Jurnal Bisnis dan Manajemen
Vol. I, No. 2, Februari 2009

DAFTAR ISI

1. Analisis Profitabilitas pada Perusahaan Manufaktur Go Publik yang Menerapkan Kebijakan Modal Kerja Agresif, Moderat, dan Konservatif di Bursa Efek Indonesia
Musdholifah & Eko Triambodo **84-93**
2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Studi Pada Divisi Peralatan Industri Agro PT. Barata Indonesia (PERSERO) Gresik)
Rahmita Devi Maharani **94-102**
3. Penerapan Analisis Portofolio Saham dalam Rangka Optimalisasi *Return* dan Minimalisasi Risiko pada Perusahaan *Blue Chips*
Helda Puji Sofiana & Heri Widodo **103-118**
4. Persepsi Nasabah tentang Ketanggapan, Keramahan, Keandalan, Komunikasi, dan Mengerti Nasabah terhadap Pelayanan Bagian Prioritas PT. Bank Central Asia Surabaya
Arasy Alimudin & I Putu Artaya **119-130**
5. Loyalitas Pelanggan : Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Umum Syaiful Anwar Malang
Prasetyo Isbandono **131-139**
6. Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Imbalan Ekstrisik dan Dampaknya pada kepuasan kerja (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Pemasaran di Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Malang)
Margono **140-147**
7. Model Konseptual Manajemen Konflik dalam Organisasi (Sebuah Kajian)
Dewie Tri Wijayati **148-157**
8. Pendekatan Manajemen Biaya untuk Meningkatkan Ketepatan Penghitungan Biaya Melalui *Time Driven Activity Based Costing System*
Agung Listiadi **158-166**

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

DEWIE TRI WIJAYATI*

Abstract

Organization is a place where different people with different opinion share the same goal. As a dynamic social environment, organization always change and influence by its internal and external of organization. Therefore, conflict will exist in organization as the result of differences, changes and oppositions in achieving goal. Conflict can be managed in such a way by using models of conflict management. The purpose of this paper is to explain about how management should deal with conflict, and how to implement models of conflict management in overcoming conflicts.

Key words : *Conflict, organization, models, overcoming*

PENDAHULUAN

A. Konflik dalam organisasi

Luthans, F. (1985:385) mengartikan konflik sebagai ketidaksesuaian antara nilai atau tujuan antar 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 intern of hostility”*. Sedangkan DuBrin, A. J. (1984:346) mengartikan konflik sebagai pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan kegagalan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: *“Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive goals or event’s”*.

Hal senada dikemukakan juga oleh Hardjana (1994), bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang/kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Dengan kata lain konflik dalam organisasi pasti terjadi karena adanya perbedaan, perubahan, pertentangan dalam sebuah tujuan.

Dengan demikian, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa suatu organisasi yang sedang mengalami konflik terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok, perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam

menafsirkan program organisasi, pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok dan adanya sikap dan perilaku saling menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas serta perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Pendekatan Manajemen Konflik

Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi, selalu diidentifikasi sebagai hasil dari komunikasi yang kurang baik. Demikian pula ketika suatu keputusan yang buruk dihasilkan, komunikasi yang tidak efektif selalu menjadi kambing hitam.

Oleh karenanya semua yang berperan di dalam organisasi selalu bergantung kepada ketrampilan berkomunikasi untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam proses perumusan atau pengambilan keputusan, serta dapat mensosialisasikan hasil keputusan tersebut kepada pihak-pihak lain. Ketrampilan memproses informasi harus dimiliki oleh seorang yang mempunyai peran di dalam organisasi termasuk kemampuan untuk mengirim dan menerima informasi ketika bertindak sebagai monitor, juru bicara (Spokesperson), maupun dalam penyusunan strateginya.

Sudah menjadi tuntutan alam seseorang yang mempunyai peran di dalam organisasi akan selalu dihadapkan pada suatu konflik. Salah satu titik pening dari tugasnya adalah dapat melaksanakan komunikasi yang efektif. dengan kata lain memastikan bahwa arti yang dimaksud dalam

*Dosen Fakultas Ekonomi Univeristas Negeri
Surabaya

instruksi yang diberikan akan sama dengan arti yang diterima oleh penerima instruksi demikian pula sebaliknya (*the intended meaning of the same*). Dalam hal ini, *me-manage* bawahan harus dapat menentukan tuntutan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya (*role expectancies*), karena konflik juga dapat menimbulkan ketegangan yang akan berefleksi buruk terhadap sikap kerja dan perilaku individu. Sehingga seseorang yang memiliki peran dalam organisasi akan berusaha untuk meminimalisir konsekuensi negatif ini dengan cara membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya.

Disinilah seseorang yang memiliki peran dalam organisasi dituntut untuk memenuhi sisi lain dari ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik karena 20 persen dari waktu kerjanya berhadapan dengan konflik. Dalam hal ini, seseorang yang memiliki peran dalam organisasi bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa pula sebagai mediator atau pihak ketiga, yang perannya tidak lain dari menyelesaikan konflik antar pihak lain yang mempengaruhi organisasi maupun individu yang terlibat di dalam organisasi yang ditanganinya.

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah konflik antar anggota atau kelompok. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga (Hardjana, 1984). Konflik antar orang di dalam organisasi tak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik (Cummings, 1980:59).

Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat yang merugikan (Walton, R. E. 1987:79; Owens, R. G. 1991). Selanjutnya, manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga 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 dan karena perbedaan, pertentangan serta perubahan merupakan suatu dinamika yang harus dijalani di dalam suatu organisasi.

C. Manajemen Konflik Organisasi dengan model Integratif

1. Dasar Pemikiran

Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat yang optimal guna meningkatkan pemahaman terhadap masalah-masalah yang muncul dalam setiap aktivitas pekerjaan.

Organisasi pendidikan maupun lembaga pelatihan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dan bekerja sama guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan maupun perselisihan guna memanfaatkan sumber daya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi.

2 Dampak yang diharapkan

Berdasarkan pemikiran diatas, maka konflik yang terjadi diharapkan dapat berdampak positif (fungsional), sekalipun dimungkinkan muncul pengaruh negatif (disfungsional) bagi kelangsungan organisasi. Dampak positif diharapkan sebagai berikut: Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, orientasi pada tugas, mempersatukan para anggota organisasi, kemungkinan ditemukan cara memperbaiki kinerja organisasi, dapat memaksimalkan kerja, mengadakan perubahan penyesuaian terhadap perkembangan iptek dan kebutuhan masyarakat, serta mengadakan evaluasi kerja.

3. Mengidentifikasi sumber-sumber Konflik

Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah keterbatasan sumber daya organisasi, kegagalan komunikasi, perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, saling ketergantungan tugas, sistem penggajian.

Sumber daya organisasi, terutama sumber daya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antar unit kerja untuk mengalokasikan atau memanfaatkan sumber daya yang terbatas bagi pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak.

Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya dan sistem nilai merupakan pandangan hidup yang diyakini individu sehingga mempengaruhi perilaku dalam bekerja, demikian halnya cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja berpeluang menimbulkan perbedaan-perbedaan.

Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda.

4. Manajemen Konflik dalam meningkatkan Produktivitas Organisasi

Manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; menstimulasi konflik, mengurangi atau menurunkan konflik, dan mengendalikan konflik. Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja.

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu: perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kinerja. Hasilnya bisa obyektif dan bisa subyektif.

Aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, sedangkan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Dari aspek psikologis, kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya.

D. Manajemen Konflik Organisasi dengan Model Stimulasi (*stimulation*)

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda bergantung pada tujuan yang hendak dicapai serta sumber daya yang terlibat dalam kompleksitas desain organisasi yang ditetapkan di internal organisasi yang meliputi: keterbatasan sumberdaya, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi.

Konflik yang terjadi dapat berakibat fungsional atau disfungsional. disfungsional konflik akan mengarah pada perilaku yang dapat menghambat atau merintangai pencapaian tujuan karena satuan-satuan kerja terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Sedangkan intensitas konflik yang rendah perlu distimulasi dengan cara meningkatkan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi, menyampaikan informasi yang bertentangan, penghargaan prestasi, dan memotivasi karyawan.

E. Manajemen Konflik Organisasi dengan Model Pengurangan (*reduce*)

Berbeda dengan keadaan konflik yang terlalu rendah yang lambatnya pekerjaan, kurangnya inisiatif karyawan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kesalahan pelaksanaan pekerjaan, maka pendekatan yang tepat adalah menstimulasi konflik.

Sedangkan manajemen konflik dengan model pengurangan didasari oleh pemikiran bahwa konflik yang tinggi menunjukkan dinamika organisasi, dan ada indikasi perubahan yang sedang terjadi. Individu dan kelompok terlibat dalam pertentangan kepentingan alokasi sumber daya organisasi, perbedaan sifat individu yang terceremin dalam perilaku kerja, perbedaan pemahaman terhadap tugas-tugas yang

ditetapkan, atau hubungan kerja antar bagian tidak sesuai dan cenderung saling mengambat.

Akibat yang ditimbulkan oleh keadaan tersebut dapat mengarah kepada disfungsi konflik, karena itu langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah menggabungkan unit yang terlibat konflik, mengadakan kegiatan bersama, mutasi/rotasi jabatan, menetapkan peraturan baru, menghadapkan tantangan baru kepada dua pihak yang konflik, dan memfungsikan peran integrator/pihak ketiga.

F. Prosedur Implementasi Model Manajemen Konflik

1. Asumsi Model

Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat optimal kritis (*critical*) terhadap permasalahan intern organisasi sehingga menciptakan kompetisi yang positif antar individu/ kelompok, kreatif dan cepat beradaptasi dalam mencari penyelesaian masalah, serta tanggap terhadap perubahan. Pada kenyataannya, konflik tidak selalu berdampak positif dan fungsional akan tetapi dapat mengarah pada perilaku disfungsi yaitu perilaku yang menghambat pencapaian tujuan, karena itu diperlukan langkah-langkah untuk menerapkan model hipotetik manajemen konflik agar konflik dapat meningkatkan kinerja anggota dan secara keseluruhan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi.

Model hipotetik manajemen konflik merupakan model konseptual yang dirumuskan dan dideskripsikan berdasarkan kondisi nyata institusi pendidikan dan pelatihan yang tidak terlepas dari persoalan konflik yang dapat mempengaruhi kinerja anggota dan produktivitas organisasi. Keberhasilan penerapan model hipotetik manajemen konflik bergantung pada ketetapan dalam mengidentifikasi sumber konflik dan pemilihan.

2. Proses Manajemen Konflik

a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

1) Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya.

Pimpinan harus mampu memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis, atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga, namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah.

2) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetensi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menterjemahkan program - program organisasi.

Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan/ pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Fieldman dan Arnold (1983:513) membagi sumber konflik menjadi dua kelompok yaitu kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan kelemahan sistem kontrol organisasi.

3) Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah/ penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan terhadap masalah/ sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk disesuaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi. Sebagai contoh, banyak organisasi yang menunda untuk menambah sumber daya organisasi (peralatan kerja/ mesin) karena memerlukan dana yang banyak dan waktu yang lama untuk mengembalikan modal "*rate of return*".

b. Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan manajemen konflik meliputi antara lain:

1) Penentuan Metode/Pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok.

Sejumlah pendekatan yang sering digunakan adalah revolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik. Pertimbangan pemilihan pendekatan tersebut dijelaskan secara lebih terinci pada bab-bab sebelumnya.

2) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik.

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menggantungkan/ fungsional dan merugikan atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan.

c. Evaluasi

Keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan. Dampak positif dapat dicapai apabila anggota organisasi menunjukkan motivasi kerja, berusaha mencari pemecahan masalah setiap terjadi perbedaan atau pertentangan, mengadakan evaluasi selama proses kegiatan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan., mengadakan perubahan jika terdapat kesalahan dalam prosedur kerja, dan berorientasi pada tujuan/tugas.

3. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan merupakan standar yang harus dicapai setelah implementasi manajemen konflik. Kriteria secara kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, Organisasi mampu menyesuaikan keadaan dan secara terus menerus mengembangkan kemampuan guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis dan menjadikan organisasi sebagai "*learning organization*".

Kriteria yang kedua yakni setiap anggota menyadari perbedaan-perbedaan: pendapat, kreativitas, tujuan, kepentingan, nilai atau perbedaan persepsi dalam melaksanakan program organisasi sebagai peristiwa yang tidak dapat dihindarkan. Setiap anggota organisasi menjadi semakin dewasa (*mature*) dalam menyikapi konflik yang terjadi dalam aktivitas pencapaian tujuan.

Sedangkan kriteria ketiga adalah organisasi mampu menentukan strategi manajemen konflik secara tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi sehingga dapat memuaskan (*satisfying*) kedua belah pihak yang mengalami konflik.

Lebih lanjut kriteria keberhasilan yang keempat adalah ketika setiap anggota organisasi kritis (*critical*) terhadap persoalan yang mengganggu aktivitas pencapaian tujuan dan bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

Untuk kriteria keberhasilan yang kelima dapat dilihat dari kemampuan pimpinan dan anggota organisasi bersikap positif terhadap peristiwa konflik, konflik dipandang sebagai dinamika organisasi, pendorong perubahan organisasi, dapat menimbulkan kreativitas anggota organisasi, dan dapat mengidentifikasi berbagai masalah yang merintangi pencapaian tujuan organisasi.

Kriteria yang keenam adalah jika pendekatan manajemen konflik yang diterapkan berdampak positif dan fungsional sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap gagasan orang lain, saling bekerjasama untuk menyelesaikan masalah, komitmen terhadap tugas, dan meningkatkan kualitas pelatihan dan pelayanan.

Kriteria yang terakhir dapat meningkatkan kinerja karyawan dan secara keseluruhan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

G. STRATEGI/ GAYA MANAJEMEN KONFLIK

Diagram lima gaya menangani konflik, menurut Mukhsin M Jamil (2007:83)

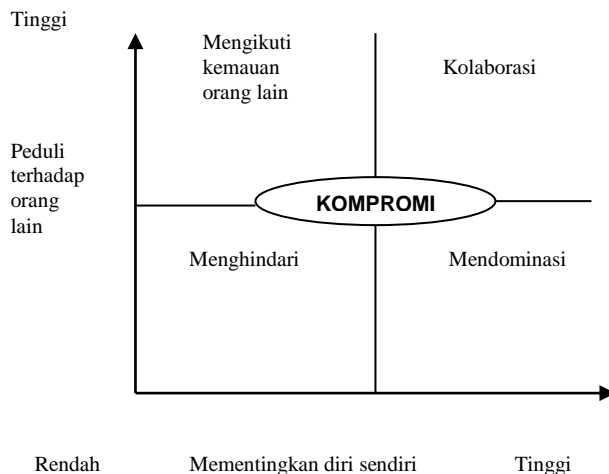
□ *Menghindar*

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"

□ *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.

Gambar 1
Gaya Manajemen Konflik



- **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.
- **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.
- **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.

Beberapa Strategi Manajemen yang mungkin dapat diterapkan dalam mengelola konflik dalam organisasi antara lain:

Teknik 1: Ajak orang-orang yang sedang konflik pada tujuan yang lebih tinggi. Contoh, bagian anda terlibat konflik dalam menentukan kuota penjualan. Bagian keuangan menuntut penjualan setinggi-tingginya, sedangkan bagian anda menuntut dukungan biaya promosi besar-besaran. Begitu orang-orang itu kita ajak bicara pada tataran corporate, untuk tujuan yang lebih besar, mereka akan cenderung untuk berpikir lebih jernih.

Teknik 2: Memperluas sumber daya yang ada. Konflik bisa terjadi karena sumber daya yang langka yang dibutuhkan banyak orang. Contoh, hanya ada satu saluran telpon untuk dua bagian. Ketika mereka akan menggunakannya, mereka saling berebut. Cara manajemen konfliknya? Ya, tambah saja pesawat telponnya.

Teknik 3: Penghindaran. Ini yang sering dilakukan oleh orang pada umumnya. Daripada ribut dan konflik terus dengan tetangganya, orang itu kemudian menghindar dan berusaha untuk tidak bertatap dengan tetangganya itu.

Teknik 4: Mencari titik temu. Ketika anda sebagai pemimpin dan menemui orang yang konflik, anda dapat memakai teknik ini. Teknik ini berusaha mencari persamaan yang ada antara pihak yang terlibat konflik, sekaligus juga diperkecil perbedaan yang ada. Contohnya adalah konflik yang terjadi antara bagian pemasaran dan produksi. Daripada berdebat perbedaan fungsi kedua bagian itu, manajemen konflik dapat mencari persamaan kedua bagian itu.

Misalnya, mereka sama-sama fungsi yang sangat penting dalam perusahaan, karena tanpa keduanya, perusahaan tidak akan bisa hidup

Teknik 5: Kompromi. Ketika anda melakukan kompromi terhadap pihak yang terlibat konflik, mungkin masing-masing pihak tidak merasa puas terhadap keputusan itu. Namun manajemen konflik ini efektif jika topik/barang yang dikonflikkan bisa dibagi dua secara adil.

Teknik 6: Pakai Power. Ini adalah cara paling kuno untuk manajemen konflik. Ketika orang yang konflik tidak mau menyudahi konfliknya, sebagai pemimpin anda gunakan kekuasaan anda untuk menyudahi konflik itu. Walau mereka tidak

puas, namun karena mereka adalah bawahan anda, mau tidak mau mereka harus patuh kepada anda.

H. Penanganan Konflik

1) Negosiasi

Kreitner dan Kinicki (2001,p.466) mendefinisikan negosiasi sebagai “*Give-and-take process between conflicting interdependent parties*”, sedangkan definisi negosiasi menurut Cohen H (1980,p.15) adalah “*negotiation is a field of knowledge and endeavor that focus on gaining the favor of people from whom we want things*”.

Dapat dibedakan dua tipe negosiasi, yaitu : *distributive negotiation* dan *integrative negotiation* (Kreitner & Kinicki, 2001 : p.466). *Distributive negotiation* biasanya menyangkut kepentingan yang sama dari pihak yang bernegosiasi, di mana keuntungan satu pihak adalah kerugian pihak lain. Dasar negosiasi adalah *Win-lose thinking*: “*what is good for the other side must be bad for us*”. *Integrative* atau *value-added negotiation* lebih mengarah kepada *progressive win-win strategy*. Dalam tipe negosiasi ini team-team negosiasi yang terlatih baik dapat mencapai hasil yang memuaskan bagi kedua belah pihak.

Keberhasilan *integrative negotiation* sangat tergantung kepada kualitas dari informasi yang dipertukarkan. Kebohongan, menyembunyikan data-data kunci dan taktik-taktik negosiasi yang tidak etis dapat merongrong kepercayaan dan niat baik yang sangat penting dalam win-win negotiation, yang dapat berakibat gagalnya penyelesaian masalah melalui negosiasi.

2) Mediasi

Untuk menghindari penanganan dysfunctional conflict berkepanjangan dan biaya tinggi (misalnya melalui pengadilan) dapat dimanfaatkan model *Alternative Dispute Resolution* (ADR) dengan melibatkan pihak ketiga sebagai mediator untuk menyelesaikan perselisihan yang terjadi melalui cara-cara informal.

Peranan Mediator dapat berbentuk;

1. Facilitation, di mana pihak ketiga mendesak dan membujuk pihak-pihak yang bersengketa untuk berunding secara langsung dalam suasana yang positif dan konstruktif.
2. Conciliation, di mana pihak ketiga yang netral bertindak sebagai komunikator di antara pihak-pihak yang berselisih. Ini dilakukan bila

pihak yang berselisih menolak untuk bertemu muka dalam perundingan langsung.

3. Peer –review, yaitu sekelompok wakil-wakil karyawan (panel) yang bisa dipercaya karena kemampuannya untuk tidak berpihak, mendengarkan pandangan, pendapat dan kepentingan pihak-pihak yang berselisih di dalam pertemuan informal dan konfidensial. Keputusan-keputusan dari panel dapat menjadi acuan untuk penyelesaian konflik.
4. Ombudsman : seseorang karyawan sebuah organisasi/perusahaan yang secara luas dihormati dan dipercaya oleh rekan-rekan sekerjanya, mendengarkan keluhan mereka secara konfidensial, dan berusaha mencari jalan keluar dengan pihak manajemen.
5. Mediation : pihak ketiga yang netral dan terlatih secara aktif menuntun pihak-pihak yang berselisih untuk menggali solusi-solusi inovatif untuk menyelesaikan konflik.
6. Arbitration : pihak-pihak yang berselisih bersepakat menerima keputusan dari arbitrator yang netral melalui proses seperti di pengadilan, seringkali lengkap dengan bukti-bukti dan saksi-saksi.
7. Manajemen konflik dan Negosiasi ; Suatu Pendekatan Kontingensi

Terdapat tiga catatan penting dalam menangani konflik dalam organisasi yakni:

- Pertama : berbagai jenis konflik tidak mungkin dihindarkan karena dipicu oleh berbagai variasi penyebab.
- Kedua : terlalu sedikit konflik pertanda besarnya kondisi kontra produktif dalam organisasi.
- Ketiga : tidak ada satu jalan terbaik untuk mengatasi konflik.

Dengan dasar itu para ahli penanganan konflik merekomendasikan pendekatan kontingensi (*contingency approach*) untuk mengelola konflik. Penyebab konflik dan konflik yang terjadi harus dimonitor. Kalau muncul pertanda terlalu sedikit konflik karena apatisisme atau kurangnya kreativitas, maka *functional conflict* perlu distimulir melalui “*Programmed Conflict*”, baik menggunakan *devil’s advocacy* ataupun *dialectic method*.

Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah; pertama dengan mengurangi konflik, yang kedua dengan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang

sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*).

Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik. Cara kedua dengan metode penyelesaian konflik. Cara yang ditempuh adalah dengan mendominasi atau menekan, berkompromi dan penyelesaian masalah secara integratif.

1. Dominasi (Penekanan)

Dominasi dan penekanan mempunyai persamaan makna, yaitu keduanya menekan konflik, dan bukan memecahkannya, dengan memaksanya “tenggelam” ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi yang menang dan yang kalah. Pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam. Penekanan dan dominasi bisa dinyatakan dalam bentuk pemaksaan sampai dengan pengambilan keputusan dengan suara terbanyak (*voting*).

2. Kompromi

Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik (*win-win solution*). Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik

3. Penyelesaian secara integratif

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan tehnik-tehnik pemecahan masalah (*problem solving*). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya

kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan.

I. Konflik Antara Karyawan dengan Pimpinan

Konflik jenis ini relatif sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya karyawan pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan. Yang penting bagi suatu organisasi adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Karena itulah penting bagi suatu organisasi “menemukan” konflik atau sumbernya sedini mungkin. Cara yang ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (*up ward channel of communication*). Menurut Heidjrachman Ranupandojo ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk menemukan konflik atau sumbernya, yaitu :

- Membuat prosedur penyelesaian konflik (*grievance procedure*)

Dengan adanya “grievance procedure” ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.

- Observasi langsung

Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan. Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami eskalasi.

- Kotak saran (*suggestion box*)

Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini cukup efektif karena para karyawan ataupun para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Namun, lembaga juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan adanya “fitnah” dari kotak saran tersebut.

- Politik pintu terbuka

Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering terjadi karena

pihak pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam “membuka” pintunya. Paling tidak ini dirasakan oleh karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara semacam ini.

- Mengangkat konsultan personalia
Konsultan personalia pada umumnya seorang ahli dalam bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia. Kadang-kadang karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.
- Mengangkat “ombudsman”
Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu “mendengarkan” kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani karena kejujuran dan keadilannya.

J. Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik

- 1) Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan. Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.
- 2) Mengumpulkan keterangan/fakta
Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati
- 3) Menganalisis dan memutuskan
Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.
- 4) Memberikan jawaban.
Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah dibertahukan kepada pihak karyawan.
- 5) Tindak lanjut.

Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat.

Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa.

Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang, sedangkan cara-cara yang negatif menerapkan sanksi mulai dari yang ringan sampai yang berat.

Menurut Heidjarachman R pendisiplinan perlu memperhatikan beberapa pedoman, seperti :

- Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi/individual. Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan di hadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.
- Pendisiplinan haruslah bersifat membangun. Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk waktu yang akan datang.
- Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya terlupakan. Sewaktu kesalahan masih segar teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu.
- Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan. Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih
- Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- Setelah pendisiplinan sikap pimpinan haruslah wajar kembali

Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Rasa

membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

Berkaitan dengan kajian ini perlu pula memperhatikan pendapat Bryson (1995) mengenai kata kunci sukses membangun dan mengefektikan visi dan misi organisasi dengan memperbaiki atau menilai masalah tradisional yang sudah tidak sesuai memperkuat perubahan aktor birokrasi, berani mengambil resiko demi kemandirian organisasi dan lebih memperjelas misi dan visi agar mudah diukur, saat ini sangat diperlukan implementasi riil sehingga konflik dalam organisasi terjadi positif karena terdapat perbedaan dan perubahan yang akan menghasilkan tujuan.

Emosi- emosi yang kuat, Salah persepsi atau stereotype (gambaran yang diegeneralisir dan tercipta karena prasangka terhadap suatu kelompok tertentu, sehingga seseorang memandang seluruh anggota kelompok itu memiliki sifat tertentu (yang biasanya negatif) salah persepsi komunikasi, perbedaan, perubahan, kepentingan Kekuasaan dan kewenangan Kontrol kepemilikan atau distribusi atas sumberdaya yang timpang Kendala waktu Faktor faktor geografi fisik atau lingkungan dan lain-lain, hal - hal inilah yang memicu timbulnya emosi yang kuat yang pada akhirnya berpengaruh kepada konflik

khususnya di organisasi yang pada akhirnya dapat menghalangi kerjasama dalam pencapaian tujuan.

DAFTAR ACUAN

- Cohen, H (1980). *You can negotiate anything*. New York; Bantam Book, Inc
- Heidjrachman R & Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPFE
- Jamil, M.M (2007). *Mengelola Konflik Membangun Damai*. Semarang; Walisongo Mediation Centre.
- Keitner, R & Kinicki, A (2001). *Organization Behavior*. New York : The Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- P.Robbins, Stephen. *Organizational Behavior*, sixth edition, prentice-hall international edion.1993
- Stahl, J. Michael & w. David.1992 *Strategeegic Management*.PWS-KENT,Massachusetts.
- Luthans F. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Singapore, 1985