

MANAJEMEN KONFLIK



Rusydi Fauzan
Retno Ekasari
Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati
Nurlaela Jauhar
Frans Sudirjo
Akhmad Ramli
Mohklas
Sudadi
Maria Alfa Raniadita

MANAJEMEN KONFLIK

Rusydi Fauzan

Retno Ekasari

Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati

Nurlaela Jauhar

Frans Sudirjo

Akhmad Ramli

Mohklas

Sudadi

Maria Alfa Raniadita



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN KONFLIK

Penulis :

Rusydi Fauzan
Retno Ekasari
Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati
Nurlaela Jauhar
Frans Sudirjo
Akhmad Ramli
Mohklas
Sudadi
Maria Alfa Raniadita

ISBN : 978-623-198-260-5

Editor : Diana Purnama Sari, M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekufteknologi.co.id
Email : globaleksekufteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Konflik ini.

Buku ini membahas Ruang Lingkup Manajemen Konflik, Ciri-ciri konflik dan faktor penyebab konflik, Tahapan-tahapan perkembangan ke arah terjadinya konflik, Jenis-jenis konflik dan Sumber-sumber konflik, Strategi mengelola konflik, Strategi mengatasi konflik, Konflik Lini dan Staf, Komunikasi Konflik.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB 1 RUANG LINGKUP MANAJEMEN KONFLIK	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen Konflik.....	2
1.3 Ruang Lingkup Manajemen Konflik.....	2
1.3.1 Pandangan Manajemen Terhadap Konflik.....	2
1.3.2 Fungsi manajemen konflik.....	4
1.3.3 Sumber Konflik.....	6
1.4 Tujuan Manajemen Konflik.....	7
1.5 Tipe Penyelesaian Konflik	9
1.6 Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Tipe Penyelesaian Konflik.....	12
1.7 Tips Penyelesaian Konflik.....	14
1.8 Penutup	16
DAFTAR PUSTAKA.....	18
BAB 2 CIRI-CIRI KONFLIK DAN FAKTOR PENYEBAB KONFLIK.....	23
2.1 Pendahuluan.....	23
2.2 Ciri Ciri Konflik.....	26
2.3 Faktor Faktor Penyebab Konflik.....	27
2.4 Teori – Teori Penyebab Konflik.....	28
DAFTAR PUSTAKA.....	32
BAB 3 TAHAPAN-TAHAPAN PERKEMBANGAN KEARAH TERJADINYA KONFLIK.....	33
3.1 Identifikasi Tahap Konflik.....	33
DAFTAR PUSTAKA.....	45

BAB 4 JENIS-JENIS KONFLIK DAN SUMBER-SUMBER	
KONFLIK	47
4.1 Pendahuluan.....	47
4.2 Jenis-Jenis Konflik.....	49
4.2.1 Jenis Konflik berdasarkan karakteristik subjeknya.....	49
4.2.2 Jenis Konflik berdasarkan objek terjadinya.....	50
4.2.3 Jenis Konflik berdasarkan berdasarkan manfaatnya.....	51
4.2.4 Jenis Konflik berdasarkan tingkatan struktural	52
4.3 Sumber-sumber Konflik	53
4.3.1 Saling Ketergantungan Tugas	54
4.3.2 Ketergantungan pekerjaan satu arah	54
4.3.3 Diferensiasi horisontal yang tinggi.....	54
4.3.4 Formalisasi yang rendah.....	55
4.3.5 Ketergantungan pada sumber bersama yang langka.....	55
4.3.6 Perbedaan dalam evaluasi dan sistem imbalan	55
4.3.7 Pengambilan keputusan partisipatif.....	55
4.3.8 Keanekaragaman anggota.....	56
4.3.9 Ketidaksesuaian status	56
4.3.10 Ketidakpuasan peran	56
4.3.11 Distorsi komunikasi.....	57
4.4 Simpulan	57
DAFTAR PUSTAKA.....	59
BAB 5 STRATEGI MENGELOLA KONFLIK	61
5.1 Pengertian Manajemen Konflik.....	61
5.2 Pengertian Manajemen Konflik Menurut Para Ahli.....	64
5.3 Fungsi Manajemen Konflik.....	65
5.4 Pentingnya Manajemen Konflik dalam Organisasi	67
5.5 Strategi Manajemen Konflik	68
5.6 Contoh Manajemen Konflik	70
5.7 Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi atau	

Perusahaan.....	71
5.8 Tipe Manajemen Konflik dalam Perusahaan.....	72
5.9 Kesimpulan.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
BAB 6 STRATEGI MENGATASI KONFLIK	79
6.1 Pendahuluan.....	79
6.2 Strategi Mengatasi Konflik.....	80
6.2.1 Berkelahi/Fight	83
6.2.2 Menghindar	84
6.2.3 Adaptasi	84
6.2.4 Kompromi.....	85
6.2.5 Kolaborasi.....	85
6.3 Kesimpulan.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87
BAB 7 KONFLIK LINI DAN STAF	89
7.1 Pendahuluan.....	89
7.2 Penyebab Konflik Lini dan Staf	90
7.3 Jenis Konflik Lini dan Staf.....	92
7.4 Efek Samping Konflik Lini dan Staf.....	94
7.5 Menyelesaikan Konflik Lini dan Staf.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	102
BAB 8 KASUS MANAJEMEN KONFLIK YANG TERJADI DI DALAM ORGANISASI	103
8.1 Pendahuluan.....	103
8.2 Macam-macam Konflik di Organisasi	104
8.2.1 Konflik Kepemimpinan	104
8.2.2 Konflik Antar Departemen.....	105
8.2.3 Konflik Kepribadian.....	106
8.2.4 Konflik Gaya Bekerja	107
8.2.5 Konflik Brainstorming.....	107
8.3 Penyebab Munculnya Konflik.....	109
8.4 Langkah Penyelesaian Konflik	111
8.4.1 Penyelesaian Konflik Terstruktur.....	111

8.4.2 Pemecahan Konflik.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	122
BAB 9 KOMUNIKASI KONFLIK.....	125
9.1 Pendahuluan Komunikasi Konflik.....	125
9.2 Faktor Penyebab Konflik.....	127
9.2.1 Perbedaan Individu.....	127
9.2.2 Perbedaan Latar Belakang Kebudayaan.....	128
9.2.3 Perbedaan Kepentingan.....	129
9.2.4 Perbedaan Sosial.....	130
9.3 Komunikasi Konflik.....	131
9.3.1 Tujuan Komunikasi Konflik.....	132
9.3.2 Bentuk Komunikasi Konflik.....	132
9.3.3 Jenis Komunikasi Konflik.....	133
9.4 Metode Komunikasi Konflik.....	134
9.4.1 Negosiasi.....	134
9.4.2 Mediasi.....	136
9.4.3 Arbitrase.....	136
9.4.4 Konsiliasi.....	137
9.4.5 Kolaborasi.....	137
9.4.6 Kompromi.....	137
9.4.7 Eliminasi.....	138
9.4.8 Majority Rule.....	138
9.4.9 Dominasi.....	138
9.4.10 Minority Consent.....	139
9.4.11 Stalemate.....	139
9.5 Penutup Komunikasi Konflik.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....	141
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tahap-tahap konflik	42
Gambar 6.1. Metode Manajemen Konflik	83
Gambar 8.1. Model Pemecahan Konflik.....	115
Gambar 8.2. Model Pemecahan Konflik.....	121
Gambar 9.1. Suatu diskusi rapat yang memanas akibat adanya perbedaan individu, salah satunya perbedaan sudut pandang.....	128
Gambar 9.2. Konflik Ambon pada tahun 1999 akibat perbedaan latar belakang kebudayaan.....	129
Gambar 9.3. Rapat Perdana Anggota DPR Ricuh akibat perbedaan kepentingan partai.....	130
Gambar 9.4. Ketimpangan kondisi perekonomian di sudut kota Jakarta.....	131

BAB 1

RUANG LINGKUP MANAJEMEN

KONFLIK

Oleh Rusydi Fauzan

1.1 Pendahuluan

Banyak kasus dan penelitian yang meneliti tentang penyebab, proses, dan dampak dari konflik pada sebuah organisasi. Semua penelitian itu nanti merujuk kepada dampak yang dihasilkan oleh konflik yaitu turunnya produktifitas organisasi, merusak hubungan baik, meningkatkan stress semua pihak, dan dampak yang paling berat adalah mundurnya atau keluarnya karyawan dari organisasi tersebut.

Seorang pemimpin organisasi harus bisa mengelola konflik dengan sangat baik, karena dampak buruk dari konflik tersebut sangat berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Jika konflik dapat dikelola dengan baik, justru akan membawa sebuah organisasi ke level yang lebih baru yaitu menjadi organisasi lebih baik dari sebelumnya.

Begitu banyak pembelajaran dari konflik yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan seperti, pertama, ketika terjadi konflik maka pemimpin dapat melihat siapa saja talent atau karyawan yang peduli dan mau memberikan solusi terbaik mereka kepada organisasi. Kedua, konflik bisa meningkatkan kreatifitas dan inovasi semua pihak karena mereka berusaha mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Ketiga, konflik menciptakan lingkungan pembelajaran di dalam organisasi karena setiap pihak akan saling belajar dan bersinergi satu sama lain dalam menyelesaikan konflik.

Oleh karena begitu banyak dan besarnya manfaat dari manajemen konflik ini, maka sebaiknya pemimpin memberikan perhatian yang sangat besar bagi pengembangan manajemen konflik yang ada di organisasi mereka.

1.2 Definisi Manajemen Konflik

Manajemen Konflik dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk mengidentifikasi, mengatasi, dan menyelesaikan konflik antara individu atau kelompok karena disebabkan adanya perbedaan sudut pandang atau perbedaan kepentingan.

Tujuan utama dari diadakannya manajemen konflik adalah untuk menciptakan lingkungan bisnis yang aman, produktif, dan saling menghormati antara setiap pihak yang berbeda.

Sehingga dengan terkelolanya konflik dengan baik akan memberikan banyak dampak untuk pengembangan organisasi dan mengurangi atau menghilangkan dampak buruk yang menghancurkan organisasi yang diakibatkan oleh konflik tersebut.

1.3 Ruang Lingkup Manajemen Konflik

Konflik manajemen memiliki ruang lingkup yang sangat luas untuk dipelajari. Setidaknya terdapat lima point penting yang harus dipahami tentang manajemen konflik yaitu: pandangan terhadap konflik, fungsi manajemen konflik, dan sumber konflik.

1.3.1 Pandangan Manajemen Terhadap Konflik

Setiap perusahaan memiliki pandangan yang berbeda terhadap konflik. Dalam konsep manajemen terhadap tiga pandangan terhadap konflik menurut (Folger, Poole and Stutman, 2021), (Rahim, 1983), dan (Wilmot and Hocker, 2018) yaitu:

1. Konflik sebagai sumber informasi
Konflik digunakan oleh perusahaan sebagai sarana untuk mencari seluruh informasi yang terjadi dalam perusahaan. Melalui konflik perusahaan dapat memahami dengan baik keinginan dan harapan dari setiap pihak yang ada di dalamnya. Sekaligus digunakan untuk melihat talenta terbaik yang bisa menyelesaikan konflik dengan baik.
2. Konflik sebagai katalis untuk perubahan
Konflik digunakan oleh perusahaan sebagai sarana untuk memaksa seluruh pihak untuk mencari solusi secara bersama. Solusi yang lebih baik untuk menyelesaikan seluruh permasalahan. Melalui konflik setiap pihak dipaksa untuk bisa kembali berhubungan baik satu sama lain sekaligus menciptakan berbagai perubahan untuk penciptaan sistem dan mekanisme yang lebih baik di dalam perusahaan.
3. Konflik sebagai pemicu kehancuran
Konflik juga dianggap sebagai salah satu penyebab kehancuran bagi perusahaan jika tidak dikelola dengan baik, jika setiap pihak memaksakan emosi negatif, jika semua pihak tidak bisa menjaga hubungan baik dan saling menghormati satu sama lain, jika menurunkan produktifitas perusahaan, dan yang paling buruk jika konflik menyebabkan terjadinya kekerasan fisik dan mental.

Dari ketiga sudut pandang diatas kita bisa melihat bahwasanya konflik merupakan sebuah peluang dan tantangan bagi perusahaan beserta seluruh karyawan untuk menciptakan perubahan dan pengembangan yang lebih baik di masa depan. Sangat penting bagi manajemen untuk mengajak seluruh pihak untuk tetap berpikiran tenang, berpikiran terbuka, tetap saling

menghormati, dan mengedepankan sikap serta perilaku positif dalam menyelesaikannya.

1.3.2 Fungsi manajemen konflik

Secara umum manajemen konflik bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan antara pihak yang berbeda pendapat sehingga aktifitas di dalam perusahaan dapat berjalan seperti biasa. Namun secara spesifik manajemen konflik memiliki beberapa fungsi yang sangat penting menurut (Folger, Poole and Stutman, 2021), (Rahim, 1983), dan (Wilmot and Hocker, 2018) yaitu sebagai:

1. Fungsi komunikasi

Manajemen konflik memiliki fungsi untuk menjadi fasilitator dalam komunikasi antara pihak yang saling berkonflik. Manajer konflik akan membantu setiap pihak yang berbeda pendapat untuk menemukan kesepakatan dan solusi bersama.

2. Fungsi solusi

Manajemen konflik membantu pihak yang berkonflik dalam menganalisa sumber permasalahan, isu yang berkembang, dampak konflik, dan merekomendasikan berbagai solusi yang bermanfaat dan memuaskan seluruh pihak.

3. Fungsi konstruktif

Manajemen konflik juga mengubah suasana dan kondisi dimana semua pihak yang awalnya bersikap negatif, marah, emosi, dan saling menyerang, lalu merubah sikap mereka menjadi lebih positif dan konstruktif, dimana menyadari bahwasanya konflik jika dikelola dengan baik akan membawa banyak manfaat untuk semua pihak dan perusahaan.

4. Fungsi kreatifitas

Manajemen konflik juga memanfaatkan dan menantang setiap pihak yang berkonflik untuk memberikan solusi yang kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Melalui konflik maka pimpinan dapat melihat siapa saja karyawan yang memiliki talenta dan bisa mengembangkan perusahaan di masa depan.

5. Fungsi hubungan

Manajemen konflik juga memberikan penekanan kepada seluruh pihak yang berkonflik bahwasanya konflik tetap bisa diselesaikan dengan sikap saling memahami, saling mengerti, dan saling percaya satu sama lain. Melalui konflik maka setiap pihak yang sebelumnya jarang berkomunikasi dapat berkomunikasi dan bertemu lebih intens, sehingga hubungan antara semua pihak bisa semakin akrab dan saling memahami satu sama lain.

6. Fungsi produktifitas

Manajemen konflik juga meningkatkan produktifitas setiap individu yang ada di dalamnya karena mereka diminta untuk bisa memberikan berbagai solusi terhadap permasalahan yang terjadi pada mereka. Hal ini juga akan terus berlanjut dalam aktifitas sehari-hari mereka.

Dari penjelasan diatas kita bisa melihat bahwasanya fungsi manajemen konflik tidak saja untuk menghilangkan konflik antara pihak yang terlibat, tetapi bagaimana bisa memastikan setiap pihak yang berkonflik untuk bisa bertanggung jawab terhadap konflik yang mereka ciptakan dan memberikan kontribusi positif kepada perusahaan.

1.3.3 Sumber Konflik

Konflik di dalam sebuah perusahaan tidak datang begitu saja. Selalu ada sumber dari sebuah konflik yang menciptakan berbagai permasalahan di dalam perusahaan. Pemahaman yang baik tentang sumber konflik akan memudahkan manajer konflik dalam mencari solusi untuk menyelesaikan konflik.

Menurut (De Dreu and Gelfand, 2008) terdapat enam sumber konflik yang terjadi di perusahaan yaitu:

1. Perbedaan tujuan dan nilai
Terdapatnya perbedaan dari tujuan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan yang ada di dalam perusahaan.
2. Sumber daya yang langka
Terdapatnya sumber daya yang langka misalnya terjadinya kompetisi antara karyawan untuk mendapatkan sebuah sumber daya yang ada di dalam perusahaan.
3. Miskomunikasi
Terjadinya komunikasi yang buruk dimana pesan yang disampaikan ditanggapi berbeda oleh pihak lainnya yang memicu kepada ketidaksetujuan, perasaan yang tersakiti, dan konflik.
4. Kompetisi kekuasaan
Terjadinya kompetisi untuk mendapatkan kekuasaan antara manajer yang memiliki tingkatan yang sama, atau antara manajer dengan bawahannya, dimana manajer ingin mempertahankan posisinya, sedangkan bawahannya ingin merebut posisi tersebut.
5. Konflik kepribadian
Terjadinya perbedaan kepribadian, sikap, dan perilaku antara sesama karyawan. Dimana karyawan yang satu tidak menyukai kepribadian karyawan yang lainnya.
6. Sumber eksternal

Terjadinya masalah di dalam perusahaan akibat perubahan faktor eksternal seperti tekanan ekonomi, tekanan masyarakat, dan tekanan dari berbagai pihak lainnya.

Konflik dapat muncul dari satu sumber atau kombinasi dari berbagai sumber. Di satu sisi lain satu sumber masalah bisa berpengaruh ke sumber masalah lain. Untuk itu manajer harus bisa mengurai dengan baik sumber masalah dari setiap konflik, dan mencari solusi yang mengacu kepada sumbernya.

Pemahaman yang baik terhadap sumber masalah akan membuat penyelesaian konflik menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu masalah yang ditimbulkan oleh konflik tidak akan merembet ke banyak bidang dan aspek yang ada di dalam perusahaan.

1.4 Tujuan Manajemen Konflik

Konflik selalu terjadi kapanpun dan dimanapun, serta sangat penting bagi pemimpin dan manajer organisasi untuk dapat menyelesaikan konflik dengan baik, karena jika diselesaikan dengan baik maka konflik akan memberikan dampak yang besar kepada organisasi.

Menurut (Robbins and Judge, 2018) dan (Rahim, 2017), terdapat lima tujuan utama kenapa konflik harus segera diselesaikan dan dikelola dengan baik yaitu:

1. Meningkatkan produktifitas

Ketika konflik terjadi maka akan terjadi perbedaan antar pihak yang berbeda tersebut dan memicu turunnya produktifitas dan efisiensi dalam perusahaan. Manajemen yang baik membantu seluruh pihak untuk tetap profesional bekerja dan bekerja dengan kinerja tinggi walaupun sedang terjadi konflik dan perbedaan satu sama lain (Nugraha *et al.*, 2023), (Fauzan, Hafidah, *et al.*, 2023), (Muniarty *et al.*, 2023), (Fauzan, Nurhayati and Novia,

2020), (Fauzan, Supryanita and Rahmatika, 2021), dan (Sarjana *et al.*, 2022).

2. Meningkatkan hubungan baik

Konflik merupakan hal yang tidak bisa terhindarkan karena setiap pihak memiliki perspektif yang berbeda. Manajemen yang baik membantu setiap pihak untuk saling memahami, menghargai, dan tetap bisa bekerjasama walaupun mereka memiliki pandangan yang berbeda (Fauzan and Jayanti, 2020), (Fauzan and Rahmadani, 2018), (Fauzan and Sari, 2018), (Fauzan, 2014), (Santoso *et al.*, 2023), dan (Lestari *et al.*, 2022). Walaupun terjadi perbedaan tujuan untuk mengembangkan perusahaan tetap menjadi prioritas utama.

3. Mengurangi stress

Konflik sangat melelahkan jika konflik yang terjadi tidak kunjung selesai dan tidak memiliki solusi sama sekali. Manajemen yang baik membantu perusahaan untuk menyediakan berbagai alternatif solusi sekaligus berbagai rekomendasi jika terjadi tingkat stress yang tinggi terhadap seluruh pihak (Seto *et al.*, 2023), (Widiana *et al.*, 2023), (Fauzan, Rizki, *et al.*, 2023), (Kunda *et al.*, 2023), dan (Purnamasari *et al.*, 2023). Manajemen konflik membantu dan mendukung lingkungan untuk saling duduk bersama dan berdiskusi untuk menyelesaikan konflik.

4. Meningkatkan kreatifitas dan inovasi

Ketika konflik terjadi dan dapat di kelola dengan baik justru akan memberikan begitu banyak perspektif untuk penyelesaian masalah. Jika digunakan metode yang tepat maka kreatifitas dan inovasi dapat dimaksimalkan tidak saja untuk menyelesaikan masalah yang terjadi tetapi juga untuk mengembangkan perusahaan ke tahap yang berikutnya (Mustanir *et al.*, 2023), (Fauzan, Setiawan, *et al.*,

2023), (Murdana *et al.*, 2023), (Rachmat *et al.*, 2023), dan (Fauzan, A'yun, *et al.*, 2023).

5. Mengurangi tingkat *turnover* dan abstain

Sangat banyak konflik menghancurkan perusahaan dimana masing-masing pihak berusaha untuk saling menghancurkan satu sama lain. Ketika ada satu pihak menjadi pemenang, maka pihak lain akan meninggalkan perusahaan. Hal ini akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena kehilangan talenta yang sangat berbakat. Manajemen yang baik berusaha untuk mengatasi masalah tersebut, sehingga walaupun konflik menjadi semakin tinggi, tetapi setiap pihak yang berbeda tetap saling didukung dan dihormati di dalam perusahaan (Wijaya *et al.*, 2023), (Fauzan, Putri, *et al.*, 2023)(Ernayani *et al.*, 2022), (Fauzan and Sari, 2016). Setiap pihak diberikan pemahaman bahwasanya konflik ini hanya bersifat sementara sampai solusi terbaik ditemukan.

Dari penjelasan diatas dapat kita lihat bahwasanya manajemen konflik sangat berguna sekali bagi masa depan perusahaan jika dikelola dengan baik. Tidak saja manajemen konflik mencegah dampak buruh terjadi di dalam organisasi, tetapi justru meningkatkan produktifitas, kreatifitas, dan membuat perusahaan memiliki kemampuan resistensi yang lebih baik ketika menghadapi berbagai permasalahan di masa depan.

1.5 Tipe Penyelesaian Konflik

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik yang merujuk pada kondisi yang terjadi di dalam perusahaan. Menurut (Rahim, 1983) dan (Kilmann and Thomas, 1977) terdapat lima model penyelesaian konflik seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1 dibawah

Tabel 1.1. Tipe Penyelesaian Konflik

Fokus tinggi pada diri	1. Dominasi (<i>domination</i>)	2. Integrasi (<i>integrating</i>)
Fokus rendah pada diri	3. Menghindar (<i>avoiding</i>)	4. Mengikuti (<i>obliging</i>)
	Fokus rendah pada orang lain	Fokus tinggi pada orang lain

Sumber : (Rahim, 1983) dan (Kilmann and Thomas, 1977)

Penjelasan dari tabel diatas:

1. Dominasi

Pada konflik ini, satu pihak harus mendominasi pihak lain, karena mereka memiliki kekuatan yang lebih kuat, selain itu saingan yang dihadapi harus dikalahkan karena akan membawa dampak buruk bagi organisasi. Pada konflik ini akan terjadi konfrontasi yang besar dan perusahaan harus siap dengan dampak buruk yang terjadi. Tetapi jika konflik selesai maka organisasi bisa dibangun lebih baik karena kendala besar sudah dihilangkan.

2. Integrasi

Pada konflik ini, kedua belah pihak memiliki kekuatan yang sangat besar dan sama-sama berimbang, jika konflik terus terjadi maka perusahaan perusahaan akan hancur bersama semua pihak yang ada di dalamnya. Pada konflik ini biasanya setiap pihak akan diminta apa yang menjadi kepentingannya dan manajemen konflik berusaha memenuhi kepentingan setiap pihak dengan cara berintegrasi satu sama lain. Metode integrasi sangat berbahaya maka dari itu benar-benar harus dikelola oleh pihak yang bisa memahami setiap pihak yang berkonflik.

3. Menghindar

Pada konflik ini, setiap pihak merasa konflik yang terjadi tidak ada membawa manfaat apapun kepada kepentingan mereka. Biasanya konflik yang terjadi adalah bersifat hal

yang remeh dan cenderung menghabiskan sumber daya. Untuk itu, biasanya masing-masing pihak sama-sama menghindari atau saling tidak begitu peduli ketika terjadi konflik dan kembali fokus kepada kegiatan dan aktifitas mereka.

4. Mengikuti

Pada konflik ini, satu pihak sudah merasakan bahwasanya mereka tidak akan bisa mengalahkan pihak lain karena perbedaan kekuatan. Pada akhirnya mereka lebih cenderung mengalah dan mengikuti pihak lain, karena jika konflik terus terjadi maka hanya akan membawa lebih banyak kerugian kepada mereka.

5. Kompromi

Pada konflik ini, setiap pihak berada di posisi tengah, tidak terlalu kuat, tidak terlalu lemah, sedangkan konflik yang dihadapi juga tidak berpengaruh signifikan. Sehingga setiap pihak yang berkonflik mencari jalan keluar bersama yang saling menguntungkan.

Ketika konflik terjadi maka pimpinan, manajer, terutama manajer konflik, harus memahami dengan baik setiap pihak yang berkonflik satu sama lain. Sama-sama melihat peta kekuatan, bagaimana arah konflik berkembang di masa depan, dan melihat dampak dari konflik yang terjadi.

Manajer konflik harus mendatangi setiap pihak yang berkonflik, mendengarkan perspektif mereka, mengetahui kepentingan mereka, dan apa pendapat mereka terhadap pesaing mereka. Setelah mengetahui duduk masalah dengan baik, maka selanjutnya manajer konflik menyediakan solusi yang menguntungkan seluruh pihak, dan mengajak semua pihak agar duduk bersama, berdiskusi bersama, agar sama-sama memahami maksud dan kepentingan pihak lain.

Inti dan kesimpulannya adalah bahwasanya pimpinan dan manajer konflik harus mengingatkan seluruh pihak yang berkonflik agar tetap mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan lainnya. Konflik adalah sesuatu hal dan wajar serta harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Bahkan semua pihak diajak agar dengan adanya konflik dijadikan sebagai momentum untuk menciptakan perubahan di dalam organisasi.

1.6 Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Tipe Penyelesaian Konflik

Pada penjelasan sebelumnya dijelaskan ada lima tipe penyelesaian konflik yang bisa dilaksanakan pada perusahaan. Selain situasi dan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan, juga terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi penyelesaian konflik menurut (Moore, 2014), (Pruitt and Carnevale, 1993) dan (Susskind, McKernan and Thomas-Larmer, 1999) yaitu:

1. Sifat konflik

Sifat konflik merupakan seluruh hal yang terjadi di dalam konflik tersebut. Beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan di dalam konflik yaitu sifat konflik, level intensitas konflik, pihak yang terlibat konflik, isu yang berkembang di dalam konflik, dan pengaruh yang terjadi di dalam konflik.

2. Dinamika kekuasaan

Dinamika kekuasaan antara setiap pihak yang berkonflik juga mempengaruhi bagaimana konflik berjalan dari awal sampai akhir. Jika salah satu pihak mempunyai kekuasaan yang absolut maka akan terjadi dominasi dan negosiasi akan sulit dilaksanakan. Manajer konflik harus mendahulukan diskusi dan denger pendapat antar setiap pihak, sehingga tidak ada pihak yang saling menyerang

- satu sama lain dan menyebabkan kekacauan di dalam perusahaan.
3. Rentang waktu
Situasi perusahaan yang selalu berubah juga mempengaruhi penyelesaian konflik. Beberapa perusahaan harus menyelesaikan konflik dengan cepat karena mereka memiliki begitu banyak agenda untuk diselesaikan. Jika konflik harus diselesaikan dengan cepat maka berbagai cara informal lebih disarankan seperti negosiasi, lobi, dan saling bertukar pendapat untuk kepentingan. Sangat berbeda jika konflik berlangsung lama, maka akan digunakan berbagai cara formal yang melibatkan seluruh pihak untuk penyelesaian seperti rapat bersama, diskusi bersama, atau bisa menggunakan metode arbitrase yang melibatkan pihak ketiga.
 4. Keahlian komunikasi
Skill komunikasi juga turut mempengaruhi bagaimana jalannya konflik. Jika setiap pihak yang berkonflik memiliki komunikasi yang baik, maka mayoritas solusi bisa berbentuk kolaborasi dan mediasi. Namun jika jalur komunikasi tidak bisa berjalan dengan lancar maka dibutuhkan pihak ketiga yang bisa mencari jalan keluar yang tentunya lebih menghabiskan waktu lebih banyak.
 5. Budaya organisasi
Budaya organisasi juga turut mempengaruhi bagaimana konflik berjalan di dalam perusahaan. Nilai dan norma yang berlaku di dalam perusahaan juga turut berpengaruh terhadap tipe penyelesaian konflik. Pada perusahaan dengan budaya yang cenderung tertutup dan kaku cenderung bersikap dominan dalam penyelesaian konflik, sebaliknya perusahaan dengan budaya yang cenderung terbuka bersikap integrasi dalam penyelesaian konflik.

Dari penjelasan faktor pemilihan tipe konflik diatas kita bisa melihat bahwasanya setiap perusahaan mengalami teknik dan metode yang berbeda dalam menyelesaikan konflik yang mereka berbeda.

Bisa jadi dua perusahaan sama-sama memiliki konflik yang sama tetapi mereka memiliki tipe penyelesaian konflik yang berbeda yang disebabkan oleh faktor diatas dan faktor internal dan eksternal lainnya.

Manajer harus bisa memastikan dengan baik bagaimanapun metode yang digunakan untuk menyelesaikan konflik, tetapi pada akhirnya perusahaan jugalah yang harus mendapatkan banyak manfaat dari konflik yang terjadi.

1.7 Tips Penyelesaian Konflik

Selain metode dan tipe penyelesaian konflik diatas juga terdapat beberapa cara dan tips sederhana dalam menyelesaikan konflik agar dapat berjalan dengan lebih lancar yaitu:

1. Menggunakan komunikasi efektif
Ketika konflik terjadi semua pihak harus menggunakan komunikasi yang efektif dan ringkas, serta langsung menyelesaikan permasalahan. Semakin lama konflik terjadi maka akan semakin besar juga permasalahan berkembang, maka dari itu dibutuhkan kecepatan untuk menyelesaikannya.
2. Fokus kepada kepentingan bukan posisi
Ketika konflik terjadi jangan ada saling serang antar pihak, terutama yang merasa memiliki kekuasaan yang lebih besar. Hendaknya ketika terjadi konflik setiap pihak saling memberikan apa yang mereka inginkan dan harapkan, tetapi di satu sisi mereka juga harus memberikan apa yang diinginkan oleh pihak lain.
3. Saling memahami

Konflik semakin besar karena semua pihak hanya ingin didengar tetapi tidak mau mendengar. Untuk itu dibutuhkan empati dan kemampuan mendengarkan pendapat orang lain dengan baik. Empati akan meningkatkan kepercayaan satu sama lain dan mendorong diskusi yang lebih produktif.

4. **Fleksibel dengan keadaan**
Fleksibel dan selalu melihat berbagai perubahan itu sangat penting. Solusi terbaik adalah solusi yang bisa memuaskan seluruh pihak bukan solusi yang hanya memuaskan salah satu pihak saja.
5. **Tetap tenang dan saling menghargai**
Ketika terjadi konflik, semua pihak diminta untuk tetap tenang dan menjaga setiap perkataan, pendapat dan perilaku yang akan dilontarkan kepada pihak lain. Hal tersebut harus ditahan dan dijaga, karena bisa meningkatkan eskalasi konflik.
6. **Jangan menyalahkan pihak lain**
Ketika konflik terjadi sangat tidak dianjurkan untuk menyalahkan pihak lain, karena hal ini akan terus berlanjut dan tidak akan ada habisnya. Sebaiknya semua pihak menggunakan perkataan "menurut pendapat saya sebaiknya masalah ini diselesaikan seperti ini". Sehingga setiap perbedaan pendapat selalu menciptakan beragam solusi dari setiap pihak. Nantinya seluruh solusi tersebut akan diuji secara bersama-sama dan dipilih solusi yang memberi manfaat dan memuaskan kepada seluruh pihak yang terkait.
7. **Gunakan rehat jika diperlukan**
Konflik terkadang juga sering menemui titik buntu, dimana tidak ditemukan solusi untuk perbedaan tersebut. Salah satu strategi terbaik adalah rehat. Dimana seluruh pihak yang berkonflik bersepakat untuk rehat dan tidak

memperdebatkan konflik untuk sekian waktu yang telah ditentukan. Biasanya rehat akan berdampak pada turunnya intensitas konflik dan membuat semua pihak bisa dengan pikiran jernih memberikan solusi terbaik, tidak untuk dirinya sendiri, tetapi untuk perusahaan secara keseluruhan.

Dari penjelasan diatas terlihat bahwasanya hal terpenting dalam penyelesaian konflik adalah sikap saling menghormati satu sama lain dan semangat untuk mengembangkan perusahaan semakin lebih baik.

Dengan menghormati orang lain, maka setiap pihak tidak saja menurunkan egonya, tetapi juga bisa membantuk pihak lain untuk mencapai tujuan dan kepentingan mereka.

Dengan mempunyai semangat mengembangkan perusahaan, semua pihak menjadi konflik sebagai ajang untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik, bukan untuk saling menghancurkan satu sama lain.

1.8 Penutup

Dari penjelasan yang telah dijabarkan diatas, maka kita dapat menarik beberapa kesimpulan utama di dalam manajemen konflik yaitu, pertama, konflik adalah peluang dan bukan ancaman bagi perusahaan, jika dikelola dengan baik, maka konflik bukan menghancurkan perusahaan, tetapi membuat perusahaan berbenah menjadi lebih baik di masa depan.

Kedua, saling menghormati merupakan kunci utama di dalam konflik. Setiap pihak diminta untuk bisa berempati kepada pihak lain, dan meyakini sebuah keputusan yang memuaskan seluruh pihak lebih baik daripada sebuah keputusan yang hanya memuaskan satu pihak saja.

Ketiga, komunikasi memainkan peranan sangat penting dalam penyelesaian konflik, dengan komunikasi yang baik dan

tepat, maka semua konflik dapat diselesaikan dengan cepat. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk bisa merekrut karyawan dengan kemampuan komunikasi yang baik, karena tidak berdampak untuk penyelesaian konflik tetapi untuk berbagai manfaat lainnya di masa depan.

Manajemen konflik sangat penting bagi perusahaan, karena hal tersebut membangun dan menciptakan perubahan dan pembelajaran berkelanjutan, pimpinan harus memberikan perhatian yang maksimal untuk kegiatan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- De Dreu, C.K.W. and Gelfand, M.J. 2008. 'Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis', *The psychology of conflict and conflict management in organizations* [Preprint].
- Ernayani, R. *et al.* 2022. 'The Influence of Sales and Operational Costs on Net Income in Cirebon Printing Companies', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2020), pp. 81–86.
- Fauzan, R. 2014. 'Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 16(2), pp. 50–60.
- Fauzan, R., Hafidah, A., *et al.* 2023. *Ekonomi Manajerial*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., A'yun, K., *et al.* 2023. *Islamic Marketing*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Rizki, M., *et al.* 2023. *Koperasi*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Setiawan, R., *et al.* 2023. *Manajemen Perubahan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Putri, R.D., *et al.* 2023. *Wawasan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R. and Jayanti, A. 2020. 'Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi', *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), pp. 1–12.

- Fauzan, R., Nurhayati, N. and Novia, I. 2020. 'Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi', *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), pp. 35–46.
- Fauzan, R. and Rahmadani, S. 2018. 'Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota', *jurnal ekonomi*, 21(1), pp. 21–33.
- Fauzan, R. and Sari, A.M. 2016. 'Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)', *jurnal ekonomi*, 20(2), pp. 147–156.
- Fauzan, R. and Sari, R.P. 2018. 'Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 21(2), pp. 120–131.
- Fauzan, R., Supryanita, R. and Rahmatika, R. 2021. 'Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)', *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Folger, J.P., Poole, M.S. and Stutman, R.K. 2021. *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Routledge.
- Kilmann, R.H. and Thomas, K.W. 1977. 'Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "Mode" Instrument', *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), pp. 309–325. Available at: <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>.
- Kunda, A. et al. 2023. *Pengantar Bisnis: Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran Dan Operasional*. Global Eksekutif Teknologi.

- Lestari, S.P. *et al.* 2022. *Manajemen Operasional*. Global Eksekutif Teknologi.
- Moore, C.W. 2014. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
- Muniarty, P. *et al.* 2023. *Perancangan dan Pengembangan Produk*. Global Eksekutif Teknologi.
- Murdana, I.M. *et al.* 2023. *Ekonomi Pariwisata*. Global Eksekutif Teknologi.
- Mustanir, A. *et al.* 2023. *Pemberdayaan Masyarakat*. Global Eksekutif Teknologi.
- Nugraha, D.B. *et al.* 2023. *Sistem Informasi Akuntansi*. Global Eksekutif Teknologi.
- Pruitt, D.G. and Carnevale, P.J. 1993. *Negotiation in social conflict*. Open University Press.
- Purnamasari, S. *et al.* 2023. *Manajemen Keuangan Islam*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z. *et al.* 2023. *Manajemen Syariah*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rahim, M.A. 1983. 'A measure of styles of handling interpersonal conflict', *Academy of Management journal*. *Academy of Management*, 26(2), pp. 368–376. Available at: <https://doi.org/10.2307/255985>.
- Rahim, M.A. 2017. *Managing Conflict in Organizations*. 4th edn. Routledge.
- Robbins, S. and Judge, T. 2018. *Organizational Behavior*. Pearson.
- Santoso, L.W. *et al.* 2023. *Manajemen Sains*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S. *et al.* 2022. *Manajemen Pemasaran*. Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A. *et al.* 2023. *Analisis Laporan Keuangan*. Global Eksekutif Teknologi.

- Susskind, L., McKernan, S. and Thomas-Larmer, J. 1999. *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Sage Publications.
- Widiana, I.N.W. et al. 2023. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K. et al. 2023. *Manajemen Pemasaran Lanjutan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wilmot, W.W. and Hocker, J.L. 2018. *Interpersonal conflict*. McGraw-Hill Education.

BAB 2

CIRI-CIRI KONFLIK DAN FAKTOR PENYEBAB KONFLIK

Oleh Retno Ekasari

2.1 Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi, perusahaan atau lembaga pada umumnya sangat dipengaruhi oleh adanya hubungan kerja sama yang terjalin dengan harmonis di antara para anggotanya. Semakin harmonis kerja sama yang dilaksanakan oleh para anggota, maka umumnya akan semakin tinggi pula taraf produktivitas yang akan diperoleh. Namun demikian, atmosfer kerjasama di antara para anggota tidak selalu terjalin dengan baik, ada banyak hal yang dapat menimbulkan kerjasama tersebut menimbulkan konflik.

Konflik sebenarnya merupakan hal yang nyata dalam kehidupan kita, karena konflik merupakan suatu bentuk proses interaksi sosial dari orang-orang yang berupaya mencapai tujuannya dengan cara melakukan pertentangan dengan pihak lawan, dan bagaimanapun juga hal tersebut dimaksudkan agar orang lain memberikan perhatian atau penghargaan atas pencapaiannya. Secara epistemologis, konflik berasal dari bahasa Latin *Confegere*, "*con*" yang memiliki arti bersama dan "*fligere*" yang memiliki arti benturan atau tabrakan. (<https://id.wikipedia.org/wiki/Konflik>).

Khoirul Anwar melalui publikasinya berpendapat tentang "Konflik adalah ketidaksepakatan antara kedua atau beberapa anggota organisasi atau beberapa kelompok dalam suatu lembaga yang terjadi dalam melaksanakan kegiatan secara bersama-sama

dan ataupun disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan, nilai, tujuan, dan juga cara pandang". (2018:33), sedangkan menurut Luthans dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" (1981: 5). Konflik adalah situasi yang disebabkan oleh faktor-faktor yang saling berlawanan. Kekuatan ini bersumber dari berbagai kepentingan manusia. Kata konflik didefinisikan dalam beberapa pengertian, yaitu perselisihan, pertikaian, dan perseteruan.

Adanya perbedaan pandangan tentu saja tidak selalu berkonotasi pada perbedaan keinginan, karena konflik bersumber pada perbedaan keinginan, sehingga adanya perbedaan pikiran tidak selalu identik dengan konflik. Sedangkan persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menghendaki sesuatu yang sama tetapi hanya satu yang memiliki kesempatan untuk mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik tetapi dapat dengan mudah menimbulkan konflik, apalagi jika terjadi persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang telah ditetapkan.

Konflik dapat didorong oleh adanya perbedaan karakteristik yang dibawa oleh individu dalam berinteraksi, perbedaan tersebut dapat berupa ciri-ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, kepercayaan dan lain-lain. Dengan keikutsertaan karakteristik individu dalam interaksi sosial, maka konflik merupakan suatu kondisi dan situasi yang wajar terjadi pada setiap masyarakat dan tidak ada masyarakat yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau antar kelompok masyarakat lainnya. Konflik akan hilang seiring dengan lenyapnya masyarakat.

Adanya perbedaan pendapat bukanlah berarti adanya suatu perbedaan keinginan, sebab konflik bersumber dari keinginan, maka perbedaan pendapat bukanlah selalu berarti konflik. Persaingan berkaitan erat dengan konflik karena pada persaingan terdapat beberapa pihak yang menghendaki hal yang sama namun

hanya satu yang berpeluang dapat memperolehnya. Persaingan tidak selalu sama dengan konflik tetapi akan mudah memicu terjadinya konflik, terutama jika terjadi persaingan yang memanfaatkan cara-cara yang menyalahi aturan yang telah disepakati.

Terjadinya konflik dapat dimotori oleh adanya berbagai perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh individu dalam berinteraksi, perbedaan itu dapat berwujud ciri-ciri fisik, intelektualitas, wawasan, adat istiadat, keyakinan dan lain-lain. Dengan keterlibatan karakteristik individu dalam interaksi sosial, maka konflik menjadi suatu kondisi dan situasi yang wajar terjadi di setiap masyarakat dan tidak ada masyarakat yang tidak pernah merasakan konflik antar anggotanya atau antar kelompok masyarakat lainnya. Konflik akan lenyap seiring dengan lenyapnya masyarakat.

Namun, sebenarnya konflik berlawanan arah dengan sebuah integrasi, dimana konflik dan juga integrasi terjadi dalam sebuah kontinum dalam masyarakat. Jika konflik terkendali, maka integrasi dapat terjadi, namun jika sebaliknya, integrasi yang buruk akan menimbulkan konflik. (Rusdiana, 219:68)

Pengelolaan Konflik merupakan sebuah metode yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang bertikai atau pihak ketiga untuk menyelesaikan perselisihan dua orang ataupun lebih atau dua golongan atau lebih dalam rangka mencari jalan keluar dari sebuah masalah. Pengelolaan konflik dapat meliputi bantuan mandiri, bekerja secara bersama-sama untuk menyelesaikan permasalahan baik menggunakan bantuan pihak ketiga maupun tidak, atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. (Sudarmanto *et al*, 2021:16)

2.2 Ciri Ciri Koflik

Didalam buku Sudarmanto et al (2021:18) dikatakan ciri ciri konflik sebagai berikut:

1. Setidaknya ada dua pihak, baik secara individu maupun secara kelompok, yang sedang terlibat dalam sebuah interaksi yang berkonflik.
2. Setidaknya ada beberapa konflik antara dua individu atau kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan berbagai peran dan menjadi lebih ambisius atau ada beberapa nilai atau aturan yang saling bertentangan.
3. Adanya dinamika interaksi yang kerap diwarnai dengan adanya gejala-gejala sikap saling meniadakan, mereduksi, dan saling menekan satu sama lain untuk mendapatkan manfaat seperti: kedudukan, status, tanggung jawab, terpenuhinya berbagai kebutuhan fisik: pangan, sandang, papan, dan jaminan kesejahteraan, atau mendapatkan keuntungan berupa kendaraan, perumahan, tunjangan, atau pemenuhan berbagai macam kebutuhan sosio-psikologis, misalnya kebutuhan akan rasa aman, rasa memiliki, rasa dicintai, rasa dihargai, dan aktualisasi diri.
4. Terjadinya tindakan konfrontatif dikarenakan perbedaan pendapat yang berkepanjangan.
5. Munculnya kesenjangan akibat berbagai upaya dari tiap-tiap pihak yang berkaitan dengan jabatan, kedudukan sosial, kepangkatan, derajat, kewenangan, kekuasaan, penghargaan diri, wibawa dan sebagainya.

Tahapan proses menuju konflik menurut Fisher dalam Sudarmanto *et al*. Fisher dalam Sudarmanto *et al* (2021:18)

1. Konflik yang masih terselubung (laten)
Adanya berbagai bentuk kondisi psikologis yang dianggap sebagai sesuatu kewajaran dan tidak dipermasalahkan sebagai sebuah hal yang membuatnya terganggu.

2. Konflik yang mengawali (*antecedent condition*)
Suatu tahap terjadinya perubahan terhadap apa yang selama ini dirasakan secara sembunyi yang belum terasa mengusik dirinya, pada kelompok atau organisasinya dalam arti luas, seperti terjadinya perbedaan tujuan dan nilai, perbedaan peran dan sebagainya.
3. Konflik yang dapat dilihat (konflik yang dirasakan)
Muncul sebagai akibat dari kondisi-kondisi pendahulu yang belum terselesaikan.
4. Konflik yang terlihat dalam perilaku nyata.
Suatu cara untuk memperkirakan timbulnya sebuah konflik berikut berbagai sebab dan dampaknya, dimana individu, suatu kelompok atau suatu organisasi biasanya akan melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri berupa perubahan perilaku.
5. Langkah Penyelesaian atau penanggulangan konflik
Di tahap ini, terdapat dua kemungkinan tindakan terhadap suatu masalah, yaitu memecahkan konflik tersebut dengan menggunakan berbagai macam strategi atau dengan kata lain meredamnya.
6. Dampak dari penyelesaian konflik
Jika resolusi konflik dilakukan secara tepat dan efektif dengan menggunakan strategi yang tepat, maka akan berdampak positif bagi pihak yang terlibat. Jika sebaliknya, hal itu dapat menimbulkan dampak buruk bagi seluruh pihak.

2.3 Faktor Faktor Penyebab Konflik

Terjadinya konflik melalui suatu proses yang mendahuluinya, pendekatan sosiologi memandang bahwasannya kehidupan masyarakat senantiasa berubah dan tentunya setiap unsur di tengah masyarakat selalu menyumbang konflik. Satu di antara penyebab terjadinya konflik dikarenakan ketidakseimbangan di dalam suatu hubungan manusia seperti

dalam bidang sosial. (Farida, 2015), perekonomian dan kewenangan. Seperti contoh, ketidakmerataan kemakmuran dan ketidakmerataan akses terhadap berbagai sumber daya yang mengakibatkan terjadinya berbagai masalah sosial.

Kalangan sosiolog menyatakan adanya pangkal terjadinya konflik adalah akibat adanya ketimpangan relasi sosial, ekonomi, dan juga politik yang bersumber pada upaya perebutan terhadap berbagai sumber atas kepemilikan, kedudukan, dan juga kekuasaan yang keberadaannya sangat dibatasi dengan penyebaran yang sangat timpang dalam struktur masyarakat. Dengan demikian, distribusi kekayaan sosial yang tidak merata dalam tatanan masyarakat dipandang suatu bentuk ketidakadilan. Distribusi yang tidak merata ini menyebabkan pihak-pihak tertentu memperjuangkan untuk memperolehnya atau meningkatkannya. (Sudarmanto et al, 2021:19)

2.4 Teori – Teori Penyebab Konflik

Secara ilmu sosial, kita mengenal adanya serangkaian teori yang dijadikan acuan untuk mendalami berbagai isu konflik yang terjadi di masyarakat. Isu-isu konflik tergolong bervariasi, namun sumber-sumber penyebab konflik lazimnya memiliki ciri-ciri umum yang bisa diterapkan dalam berbagai masyarakat. Konflik terjadi karena adanya perbedaan yang tajam dan benturan kepentingan yang saling bertentangan, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

1. Berbagai latar sosial-politik, latar belakang ekonomi dan latar belakang sosial-budaya yang berbeda yang memberikan dampak yang sangat signifikan.
2. Berbagai pemikiran yang mengakibatkan konflik antara satu dengan yang lainnya.
3. Adanya sikap yang cenderung tidak bersahabat terhadap satu kelompok, suatu sistem dan prosedur dalam organisasi.

4. Ketidakpuasan terhadap iklim organisasi, kekecewaan, rasa kecewa, ketidaksenangan dan sebagainya, namun tidak sanggup melakukan sesuatu, dan jika harus keluar dari kelompok harus berani menanggung resikonya yang tidaklah kecil.
5. Harga diri yang berlebihan yang berakibat pada keinginan untuk berusaha sekuat tenaga merekayasa dan memanipulasi organisasi. (Hidayat, 2002:124).

Ada beberapa teori yang dapat digunakan sebagai acuan dalam melihat penyebab konflik di masyarakat

a. Teori Hubungan Masyarakat.

Meyakini bahwa konflik disebabkan oleh perpecahan, ketidakpercayaan, dan permusuhan yang terus menerus di dalam suatu masyarakat atau organisasi. Sehingga dengan mengetahui tentang teori ini, maka diharapkan untuk:

1. Membangun komunikasi dan saling memahami antara berbagai kelompok yang bertikai.
2. Mengupayakan terwujudnya toleransi sehingga semua pihak dapat menerima keberagaman yang ada di tengah-tengahnya.

b. Prinsip Teori Negosiasi

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh adanya perbedaan posisi yang tidak selaras dan pandangan yang berbeda terhadap konflik oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Dengan memahami teori ini, diharapkan:

1. Membantu pihak-pihak yang terlibat konflik untuk memisahkan perasaan pribadi mereka dari masalah dan isu yang ada, sehingga mereka dapat bernegosiasi berdasarkan kepentingan mereka dan bukan berdasarkan posisi yang sudah ditetapkan.
2. Memperlancar proses pencapaian kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

c. Teori Kebutuhan Manusia

Seringkali penyebab konflik yang terjadi di masyarakat atau organisasi adalah adanya kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi. Merujuk pada "Teori Kebutuhan" dari A. Maslow, tidak terpenuhinya kebutuhan dasar, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai individu merupakan pemicu lahirnya konflik. Dengan memahami teori ini, diharapkan:

1. Membantu pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mengidentifikasi masalah dan bekerja sama dalam memenuhi kebutuhan mereka yang belum terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Membantu pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyadari dan mencapai kesepakatan untuk memenuhi kebutuhan dasar secara bersama-sama.

d. Teori Identitas

Teori ini percaya bahwa konflik disebabkan oleh munculnya ancaman pada eksistensi suatu kelompok atau lembaga, yang sering kali disebabkan oleh gagalnya suatu idealisme atau hilangnya suatu prinsip atau penderitaan di waktu lampau yang belum terselesaikan. Sehingga dengan mempelajari ilmu ini, maka diharapkan:

1. Dengan memfasilitasi komunikasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam konflik, diharapkan mereka dapat mengetahui berbagai bentuk ancaman dan rasa takut yang mereka rasakan, sehingga rasa empati dan rekonsiliasi dapat terbangun di dalam diri mereka.
2. Mencapai kesepakatan timbal balik dan mengakui keperluan identitas pokok seluruh kelompok.

e. Teori Kesalahpahaman Antar Budaya

Mempercayai bahwa konflik muncul karena ketidaksesuaian cara penyampaian pesan antara berbagai budaya yang

berlainan. Melalui penjelasan tentang teori ini, maka di harapkan:

1. Menambah wawasan tentang keanekaragaman kultur
2. Mengurangi pandangan negatif terhadap budaya lain
3. Meningkatkan efektivitas komunikasi lintas budaya

f. Teori Transformasi Konflik

Teori ini meyakini bahwa sebuah konflik disebabkan oleh berbagai masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai akibat dari masalah ekonomi, sosial, dan kultural di dalam sebuah komunitas atau lembaga. Dengan mengetahui tentang teori ini, diharapkan akan dapat:

1. Mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan pengucilan dan ketidakadilan, termasuk kesenjangan ekonomi.
2. Memperbaiki pola hubungan dan sikap jangka panjang antara berbagai pihak yang bertikai.
3. Mengembangkan struktur dan proses untuk mendorong upaya pemberdayaan, penegakan keadilan, terciptanya perdamaian, saling memaafkan, perdamaian, rekonsiliasi, dan saling mengakui. (Nieke, 2011:53)

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Khoirul. 2018. Urgensi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan. Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam, Volume 1 Nomor 2. Semarang
- Nieke. 2011. Manajemen dan Resolusi Konflik dalam Masyarakat. Jurnal Pendidikan Lingkungan dan Pembangunan Berkelanjutan. Vol 12 no 2. Jakarta
- Utami, Dian Fitri. R.A Fadhalah, Siti Nuzulia. 2013. Studi *Indigenous Work Conflict* Pada Karyawan Bersuku Jawa. *Journal of Social and Industrial Psychology*. Vol 2 no 2. Semarang
- Hidayat, Imam. 2002. Teori-teori Politik. PA. Nurul Abyadh dan Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Luthans, F. 1981. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Rusdiana, H.A. 2019. Manajemen Konflik. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Setiadi, Elly M dan Kolip, Usman. 2011. Pengantar sosiologi : pemahaman fakta dan gejala permasalahan sosial : teori, aplikasi dan pemecahannya. Jakarta: Kencana.
- Sudarmanto, Eko. et al. 2021. Manajemen Konflik. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Wijono. 1993. Konflik Dalam Organisasi. Semarang: Satya Wacana (<https://id.wikipedia.org/wiki/Konflik>).

BAB 3

TAHAPAN-TAHAPAN PERKEMBANGAN KEARAH TERJADINYA KONFLIK

Oleh Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati

3.1 Identifikasi Tahap Konflik

Globalisasi telah menyebabkan migrasi yang lebih tinggi bagi orang-orang yang mencari pengembangan pribadi, peluang pasar yang lebih baik dan tantangan baru. Tempat kerja saat ini merupakan wadah peleburan dari beragam budaya yang menyebabkan tantangan baru bagi para manajer sehingga diperlukan teknik manajemen konflik. Persepsi tentang konflik telah berubah secara dramatis. Perubahan dari pendekatan otoritatif dengan ketidaktahuan terhadap pihak lain tentang kesadaran budaya, penciptaan nilai dan keterampilan dalam advokasi, mendengarkan, serta negosiasi.

Dalam beberapa dekade terakhir, konflik terutama perilaku pihak-pihak yang berkonflik, semakin menarik perhatian akademisi. Hasil dari upaya ini dipertimbangkan berdasarkan apa yang disebut model eskalasi. Sebagai permulaan, beberapa pembatasan survei ini akan dibahas serta definisi konflik dan manajemen konflik, dan pandangan saya sendiri tentang pendekatan adat untuk konflik.

Dalam pendekatan klasik, setiap konflik adalah tentang kepentingan yang dapat dinegosiasikan. Menurut poin ini seseorang harus disosialisasikan untuk menyelesaikan konflik dan mungkin juga dihukum karena kurangnya sosialisasi atau negosiasi tentang masalah tersebut. Saat menggunakan pendekatan yang

disebutkan di atas, orang menyadari bahwa kebutuhan dasar manusia tidak dapat dinegosiasikan karena mereka memberikan keamanan, identitas pribadi dan kepuasan fisiologis yang mungkin tergantung pada sosio-ekonomi, gender, kebangsaan, dan ciri-ciri lain semacam itu (Birkhoff, 1998).

Konflik bisa diatasi dengan efektif apabila suatu penanganan tertentu yang efektif bisa dikembangkan serta diterapkan dengan baik. Konflik organisasi merupakan sebuah perbedaan persepsi atau perselisihan yang biasanya muncul saat sebuah tujuan, kepentingan, serta nilai dari suatu individu maupun kelompok yang kurang sesuai dimana individu atau kelompok tersebut tidak setuju dengan tujuan yang akan dicapai sehingga berusaha untuk menghalangi atau menghambat proses yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.” (Jones & George, 2014). Campur tangan opini subjektif lainnya dapat menyebabkan beragam konflik yang terbagi menjadi beberapa jenis sesuai dengan tempat dan jumlah peserta, yaitu :

- 1) Konflik interpersonal dapat dengan mudah berubah menjadi disfungsional dan menyebabkan disintegrasi tim (Eisenhardt, 1997).
- 2) Konflik intragroup muncul dalam suatu kelompok, tim atau departemen (Jones & George, 2014).
- 3) Konflik antarkelompok dengan alokasi antara kelompok, tim atau departemen dengan kemungkinan berkembang menjadi konflik antar organisasi.

Banyak orang menganggap konflik sebagai perkelahian, meskipun penting untuk disadari bahwa ada sisi lain dari konflik. Konflik sering dilihat sebagai kondisi di mana orang mengalami benturan keinginan, keinginan atau bahkan kebutuhan yang berlawanan. Konflik terdiri dari beberapa komponen, yaitu :

- 1) Ketidaksepakatan atau perbedaan posisi pihak-pihak yang berkonflik. Agar masalah muncul, kesalahpahaman atau

perbedaan pendapat atau kebutuhan harus terjadi. Contoh nyata ketidaksepakatan dapat berupa sudut pandang tentang tanggung jawab pekerjaan dari karyawan dan atasan. Kadang-kadang manajer dapat meminta tugas tambahan untuk dilakukan sebagai bagian dari kinerja tim organisasi yang mungkin dianggap tidak sesuai atau di luar jalur (Behrman, 2012, para. 2).

- 2) Pihak terkait adalah komponen kedua dari setiap konflik, baik di tempat kerja maupun di lingkungan sosial. Beberapa manajer mungkin mengabaikan poin bahwa beberapa pihak yang berkonflik mungkin tidak menyadari bahwa mereka berpartisipasi, namun penting untuk mengenali semua pihak agar berhasil menyelesaikan masalah.
- 3) Komponen ketiga adalah persepsi ancaman yang menentukan tindakan orang dan posisi mereka dalam konflik. Pada kenyataannya, ancaman yang dirasakan mungkin tidak sama dengan ancaman nyata yang mereka hadapi, sehingga perilaku masyarakat dapat dimodifikasi secara tidak tepat (Behrman, 2012). Kecerdasan emosional rendah yang merupakan “kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi diri sendiri dan suasana hati dan emosi orang lain” (Jones & George, 2014) dapat memperburuk konflik karena orang dapat mengungkapkan beberapa pemikiran yang tidak pernah mereka inginkan.

Seperti halnya beberapa keputusan menjadi terprogram atau dirutekan, manajemen konflik dalam suatu organisasi terkadang juga menjadi terprogram atau terlembagakan. Pada

kenyataannya, pelebagaan sarana untuk menangani konflik berulang adalah salah satu aspek penting dalam setiap penanganan topik. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengatur dan mengoperasikan mekanisme yang tepat untuk menangani berbagai fenomena konflik. Konflik adalah suatu proses yang dinamis. Konflik mempunyai awal, serta melewati banyak tahap sebelum konflik tersebut berakhir. Menurut Luthans (2006:140) gambaran tahapan-tahapan terjadinya konflik yaitu :

1. *Antecedent Conditions or Latent Conflict*,

Pencarian literatur telah menghasilkan daftar panjang sumber yang mendasari konflik organisasi. Diringkas menjadi tiga tipe dasar konflik laten yaitu : 1) kompetisi untuk sumber daya yang langka, 2) drive untuk otonomi, dan 3) perbedaan tujuan subunit. Nanti di kertas masing-masing jenis dasar konflik laten ini dipasangkan dengan salah satu dari tiga model konseptual. Singkatnya, persaingan membentuk dasar untuk konflik ketika permintaan agregat peserta untuk sumber daya melebihi sumber daya yang tersedia untuk organisasi. Kebutuhan otonomi menjadi dasar konflik ketika salah satu pihak berusaha untuk melakukan kontrol atas beberapa kegiatan yang dianggap pihak lain memiliki wilayahnya sendiri atau berusaha untuk melindungi diri dari kontrol tersebut. Perbedaan tujuan adalah sumber konflik ketika dua pihak yang harus bekerja sama dalam beberapa kegiatan bersama tidak dapat mencapai konsensus tentang tindakan bersama. Dua atau lebih jenis konflik laten dapat terjadi secara bersamaan. Bentuk penting dari konflik laten, yang tampaknya dihilangkan dari daftar ini, adalah konflik peran. Konflik peran yang merupakan salah satu bentuk konflik laten memperlakukan sebuah organisasi sebagai kumpulan peran, dimana setiap orang fokus dan

memainkan perannya masing-masing. Konflik terjadi yaitu ketika orang fokus hanya sebagai penerima pasif daripada sebagai peserta aktif dalam hubungan tersebut.

Di sini dikatakan bahwa model konflik peran tidak mendalilkan jenis konflik laten yang berbeda. Sebaliknya, itu mendefinisikan hubungan konseptual, set peran, yang mungkin berguna untuk analisis ketiga bentuk konflik laten yang dijelaskan.

Konflik Laten yaitu kondisi dimana berpotensi untuk menimbulkan atau awal mula sebuah konflik. *Antecedent condition* kadangkala tidak terlihat begitu jelas dipermukaan. Namun kondisi tersebut belum tentu penyebab awal terjadinya konflik. Dalam hal ini misalnya departemen pemasaran mendapatkan tekanan dari manajer keuangan untuk mengurangi atau menekan biaya promosi dapat menjadi sumber frustrasi ketika manajer penjualan menginginkan peningkatan dalam penjualan produk untuk memenuhi target penjualan. Kendati demikian, konflik belum tentu terjadi sebab kedua belah pihak berusaha untuk memenuhi keinginannya masing-masing.

2. Mempersepsikan konflik (*Perceived Conflict*)

Terkadang konflik bisa dirasakan ketika tidak terdapat konflik laten, namun konflik laten bisa hadir dalam sebuah hubungan tanpa ada orang yang memahami konflik tersebut. Terdapat keadaan dimana konflik dapat dirasakan walaupun tanpa adanya konflik laten. Keadaan tersebut dapat ditangani dengan apa yang biasa disebut dengan “model semantic.” Menurut penjelasannya, konflik dikatakan sebagai hasil dari kesalahpahaman para pihak terhadap posisi masing-masing. Dikatakan bahwa konflik tersebut dapat diselesaikan dengan cara meningkatkan

komunikasi antara para pihak. Model ini telah menjadi dasar dari berbagai macam teknik manajemen yang ditujukan untuk meningkatkan hubungan interpersonal. Tentu saja, jika posisi sebenarnya dari pihak-pihak yang berseberangan, maka komunikasi yang lebih terbuka hanya akan memperparah konflik.

Kasus yang lebih penting, bahwa beberapa konflik laten gagal mencapai tingkat kesadaran, juga membutuhkan penjelasan. Dua mekanisme penting yang membatasi persepsi konflik adalah mekanisme penekanan dan mekanisme perhatian-fokus. Individu cenderung memblokir konflik yang hanya setengah mengancam di luar kesadaran. Konflik dapat menjadi sebuah ancaman yang sangat kuat, dan oleh karena itu harus diakui, ketika konflik tersebut berkaitan dengan nilai-nilai sentral dalam kepribadian individu. Mekanisme penekanan lebih dapat diterapkan pada konflik yang terkait dengan nilai-nilai pribadi daripada nilai-nilai organisasi. Mekanisme fokus perhatian, bagaimanapun, lebih terkait dengan perilaku organisasi daripada nilai-nilai pribadi. Organisasi secara khas dihadapkan pada lebih banyak konflik daripada yang dapat ditangani, mengingat waktu dan kapasitas yang tersedia. Reaksi normalnya adalah memusatkan perhatian hanya pada beberapa di antaranya, dan ini cenderung menjadi konflik di mana solusi rutin jangka pendek tersedia. Agar organisasi berhasil menghadapi konflik yang kurang terprogram, seringkali diperlukan untuk membentuk subunit terpisah yang secara khusus menangani konflik semacam itu.

Secara sederhana *Perceide Conflict* yaitu upaya konflik bisa berlanjut maka kedua pihak harus menyadari bahwa keadaan mereka saat itu dapat terancam dalam batas tertentu. Salah satu pihak bisa saja melaksanakan

suatu hal yang menimbulkan efek negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman apabila rasa ancaman tersebut tidak muncul. Seperti halnya kasus diatas, apabila manajer keuangan dan manajer pemasaran membuat kebijaksanaan untuk mengatasi masalah target penjualan yang harus dipenuhi, hal tersebut tidak dapat menimbulkan konflik melainkan suatu kerja sama yang baik untuk mencapai target perusahaan. Namun apabila perilaku kedua belah pihak menimbulkan suatu perselisihan maka proses konflik tersebut akan cenderung berlanjut.

3. *Felt Conflict*,

Tahap *Felt conflict* yaitu dimana sebuah persepsi yang berkaitan dengan perasaan. Oleh karena itu jika seseorang merasa adanya sebuah perselisihan baik itu secara aktual ataupun potensial, ketegangan, rasa marah, frustrasi, kekusaran maupun rasa takut akan bertambah. Dalam tahap ini kepercayaan dengan pihak lain mulai diragukan, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman dan seseorang akan mulai berpikir bagaimana cara untuk mengatasi situasi serta ancaman tersebut.

Ada perbedaan penting antara mempersepsikan konflik dan merasakan konflik. A mungkin menyadari bahwa B dan A sangat berselisih tentang suatu kebijakan, tetapi hal itu tidak boleh membuat A menjadi tegang dan cemas, serta tidak akan berpengaruh terhadap hubungan baik antara A dan B. Personalisasi konflik merupakan sebuah mekanisme yang menyebabkan sebagian besar pegawai pada organisasi untuk peduli dengan disfungsi konflik. Terdapat dua penjelasan umum untuk menjelaskan personalisasi konflik.

Pertama yaitu bahwa tuntutan organisasi agar lebih efisien dan pertumbuhan individu yang tidak konsisten menciptakan kecemasan dalam diri individu. Kecemasan juga dapat diakibatkan oleh krisis identitas atau dari tekanan ekstra-organisasi. Agar keseimbangan internal organisasi tetap terjaga seorang individu perlu untuk bisa melampiaskan keemasannya. Konflik organisasi dari tiga jenis laten yang dijelaskan sebelumnya memberikan sebuah alasan yang bisa dipertahankan untuk memindahkan kecemasan ini ke target yang sesuai. Ini pada dasarnya merupakan apa yang disebut "model-ketegangan"

Kedua yaitu bahwa konflik menjadi personal ketika seluruh kepribadian individu terlibat dalam hubungan tersebut. Perasaan bermusuhan yang paling umum dalam hubungan intim yang mencirikan institusi total, seperti biara, perguruan tinggi perumahan, dan keluarga. Untuk menghilangkan akumulasi permusuhan, institusi total memerlukan institusi katup pengaman tertentu seperti aktivitas atletik atau norma yang melegitimasi kesendirian dan penarikan diri, seperti norma nonkomunikasi yang lazim dalam ordo keagamaan.

4. *Manifest Conflict*,

yaitu persepsi serta perasaan yang menyebabkan seseorang bereaksi terhadap sebuah situasi. Berbagai macam reaksi yang akan muncul dalam tahap ini seperti berbagai macam argumentasi, Tindakan yang agresif, bahkan dapat muncul niat untuk menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif.

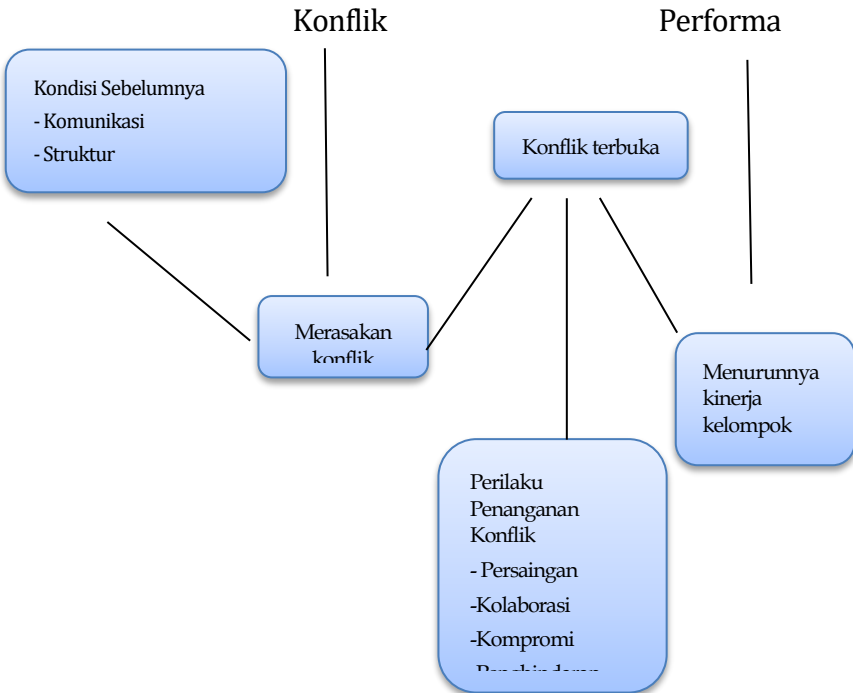
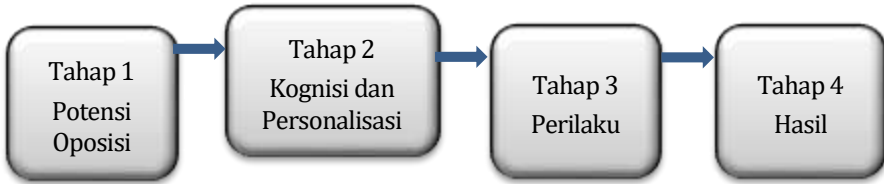
5. *Conflict Resolution or Suppression* (hasil suatu konflik)

Hal ini dapat muncul dalam banyak cara. Para pihak bisa mencapai kesepakatan yang dapat mengakhiri konflik. Pihak organisasi bahkan dapat mengambil tindakan untuk mencegah terulangnya konflik di masa mendatang. Namun terkadang konflik itu sendiri meredam ketika kedua belah pihak menghindari tanggapan kekerasan atau mencoba mengabaikannya ketika perselisihan muncul. Suatu konflik juga dapat dikatakan selesai ketika salah satu pihak berhasil mengalahkan pihak lainnya.

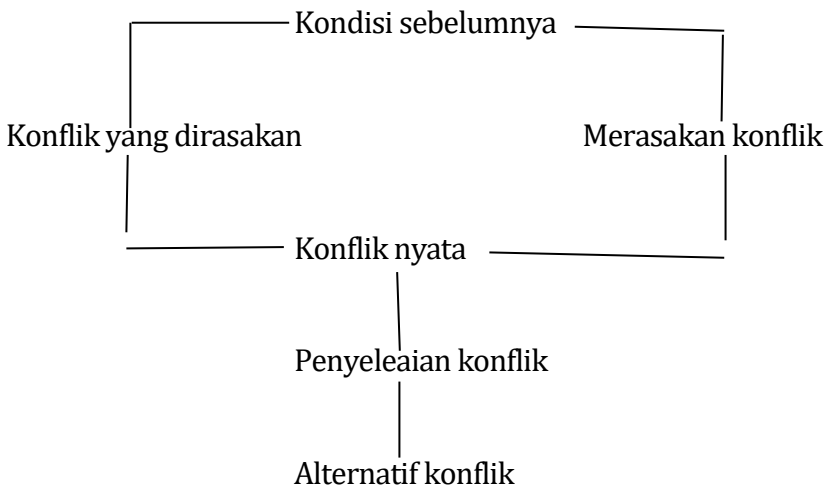
6. *Conflict Alternatif,*

Ketika konflik berhasil diredam atau diselesaikan, namun tetap terdapat perasaan konflik yang tertinggal. Terkadang muncul perasaan lega dan harmonis, misalnya saat dibuat kebijakan baru yang dapat mengklarifikasi masalah antar pihak dan meminimalisir konflik di kemudian hari. Namun, jika perasaan cemas dan ketidakpuasan bertahan, ini merupakan kondisi yang memungkinkan untuk periode konflik berikutnya. Pertanyaan krusial adalah apakah konflik telah membuat para pihak lebih kooperatif atau bahkan lebih jauh.

Berikut merupakan gambaran lahirnya sebuah konflik
 Gambar 1 : Lahirnya sebuah konflik



Gambar 2.1. Tahap-tahap konflik



Antecedent conditions (kondisi sebelum terjadinya konflik) dijabarkan menjadi beberapa faktor yaitu :

1. Kepribadian serta sistem nilai yang kurang cocok.
2. SOP pekerjaan yang tumpang tindih dan kurang kejelasan.
3. Bersaing memperoleh sumberdaya yang langka atau terbatas .
4. Kurangnya komunikasi serta kegiatan bertukar pikiran.
5. Organisasi yang terlalu kompleks yang berakibat konflik akan cenderung meningkat.
6. Terlalu tergantung pada orang lain atau tidak bisa bekerja secara individu (selalu memerlukan bantuan).
7. Ketidakjelasan kebijaksanaan atau peraturan serta standar kerja organisasi tersebut.
8. Keputusan atau kebijakan organisasi diambil dengan cara konsensus dan kolektif.
9. Waktu penyelesaian tugas yang tidak masuk akal

10. Harapan yang tidak terpenuhi seperti gaji dan promosi karyawan.
11. Konflik yang tidak segera diselesaikan.

Dalam hal ini pimpinan atau manajer organisasi perlu untuk proaktif dalam mengidentifikasi kondisi tersebut agar konflik dapat ditanggulangi lebih awal dan tidak menjadi konflik besar yang dapat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Behrman H.W. 2012. *Confronting and Conflict Resolution. Office of Quality Improvement and HR Development in University of Wisconsin-Madison*. Retrieved on August 17, from <http://www.ohrd.wisc.edu/onlinetraining/resolution/aboutwhatisit.htm>.
- Birkhoff J. E. 1998. *The Conflict Resolution Syllabi Sampler. Wine State University and William Waters*. Retrieved August 24, from http://www.campusadr.org/Classroom_Building/content/brief_history_of_cr_studies/.
- Eisenhardt K, Kahwajy J., Bourgeois L.J. III. 1997. *How Management Teams Can Have a Good Fight. Harvard Business Review Blog*. Retrieved August 17, 2014, from <http://hbr.org/1997/07/how-management-teams-can-have-a-good-fight/ar/1>.
- Godwyn, Marry.2012. *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Library of congress cataloging-in-Publication Data. United State of America.
- Jones G. R., George J. M. 2014. *Contemporary Management, 8th edition*. McGraw Hill, New York.
- Mutjtaba.BG.2015. Conflict Management Practices for Diverse Workplace. *Journal of Business Studies Quarterly* 2015, Volume 6, Number 3.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: salemba Empat.

BAB 4

JENIS-JENIS KONFLIK DAN SUMBER-SUMBER KONFLIK

Oleh Nurlaela Jauhar

4.1 Pendahuluan

Kita semua tidak akan pernah lepas dari yang namanya konflik didalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut terjadi karena manusia sendiri adalah makhluk sosial yang akan selalu berinteraksi satu sama lain. Satu hal yang sering dipandang sebagai sisi kontradiktif dengan budaya damai adalah munculnya konflik. Padahal, konflik bisa dikatakan sebagai sesuatu yang alami yang selalu ada dalam kehidupan manusia, termasuk dalam kehidupan di sekolah. Maka dari itu agar konflik tidak menimbulkan dampak kekerasan dan petaka sosial maka konflik perlu dikelola dengan tepat.

Mengelola konflik tidak sekedar ditujukan untuk menghentikan konflik atau penandatanganan kesepakatan antara kelompok-kelompok yang bertikai. Lebih dari itu, manajemen konflik baiknya diikuti dengan manajemen post-konflik, kita mengambil contoh yang berada di lingkungan sekolah. Sejalan dengan pendapat (Mulyati, dkk., 2021) bahwa Beragam bentuk konflik yang terjadi dilingkungan sekolah bisa diakibatkan oleh banyaknya kehilangan (missing) yang dialami oleh komunitas sekolah (siswa, guru, kepala sekolah, dan lain-lain). Maka dari itu agar konflik tidak menimbulkan dampak kekerasan dan petaka sosial maka konflik perlu dikelola dengan tepat. Mengelola konflik tidak sekedar ditujukan untuk menghentikan konflik atau

penandatanganan kesepakatan antara kelompok-kelompok yang bertikai.

Dalam lembaga pendidikan pun sering terjadi konflik baik internal ataupun eksternal yang semua ini akan mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Untuk itu para pengelola pendidikan harus paham tentang cara menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi. Penentu keberhasilan pembangunan pendidikan itu ditentukan oleh tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang melaksanakan pendidikan. Salah satu tenaga kependidikan yang memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan sistem pendidikan disekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang disebut kepala sekolah. Strategisnya posisi itu menuntut kepala sekolah untuk selalu memperbarui wawasan, kemampuan, keterampilan dan sikap dalam mengelola satuan pendidikan yang dipimpinnya. Tanpa pembaruan itu, maka kepala sekolah akan selalu tertinggal zaman, karena perubahan diberbagai sektor pendidikan telah mengglobal dan semakin kompleks juga sarat tantangan. Untuk itu kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan harus selalu meningkatkan kemampuan pribadi, sosial, dan profesionalnya untuk mengantisipasi tantangan zaman dimasa mendatang.

Permasalahan tersebut bisa saja terjadi diantara individu dengan individu, individu dengan suatu kelompok, atau kelompok dengan kelompok lain. Umumnya, konflik terjadi karena adanya perbedaan suatu interaksi yang menyebabkan terjadinya pertentangan. Konflik tidak hanya membawa dampak negatif namun terkadang membawa dampak yang positif. Sejalan dengan Muspawi, M. (2014) mengemukakan bahwa Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

4.2 Jenis-Jenis Konflik

Konflik yang dikemukakan oleh (Heridiansyah, J., 2014) ada berbagai macam jenisnya, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikasikan Secara mereka melihat beberapa jenis konflik, yaitu: (a) Konflik pada diri individu itu sendiri, (b). Konflik antar individu, dan (c). Konflik individu dengan institusi.

Konflik itu menjadi berbeda jika dilihat dari segi perspektif organisasi. Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut (Puspita, W., 2018) Konflik dalam kehidupan berorganisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, situasi dan berbagai kondisi sehingga sehingga tidak perlu di hindari. Konflik seharusnya dapat dikelola dengan baik agar dapat memberikan manfaat yang positif bagi kemajuan suatu lembaga. Beraneka ragam konflik yang terjadi dapat menghambat ataupun mendorong kemajuan sebuah lembaga sehingga perlu dikenali karakteristik dan jenisnya agar dapat mencari solusi yang terbaik.

4.2.1 Jenis Konflik berdasarkan karakteristik subjeknya

Secara umum konflik dapat dibagikan menjadi tiga jenis yaitu: (a) konflik pada diri individu; (b) konflik antar individu; dan (c) konflik individu dengan institusi, (J Winardi, S. E., 2015). Sebagai individu, seseorang sebuah organisasi memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Kelebihan merupakan potensi yang dimiliki sebagai modal dalam bekerja dan harus dikembangkan untuk mencapai kinerja yang baik, sedangkan keterbatasan merupakan suatu kondisi yang perlu di maklumi. Setiap individu yang bekerja memiliki latar belakang yang berbeda beda sehingga membutuhkan kemampuan untuk bertoleransi antar individu agar tidak terjadi konflik. Puspita, W. (2018) membedakan bentuk konflik menjadi empat jenis yaitu: (a) konflik antar kelompok; (b) konflik intern antar kelompok; (c) konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan; dan (d)

konflik individu untuk mencapai cita-cita. Apabila diperhatikan, jenis konflik ini dikelompokkan berdasarkan subjek atau pelaku konflik dikaitkan dengan tujuan yang hendak dicapai, jenis konflik tersebut termasuk konflik internal organisasi.

Mangkunegara dalam (Puspita, W., 2018) mengelompokkan konflik berdasarkan karakteristiknya menjadi 5 bentuk. Lebih jelas sebagai berikut: (a) konflik dari dalam diri perorangan; (b) konflik antar perorangan-perorangan dengan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi; (c) konflik antar perorangan-perorangan dengan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi; (d) konflik antar kelompok dalam suatu organisasi; dan (e) konflik antara organisasi dengan organisasi.

Bentuk konflik diatas secara umum dapat dibedakan menjadi dua yaitu konflik internal organisasi dan konflik eksternal antar organisasi. Konflik internal organisasi merupakan dalam diri seseorang, konflik antar perorangan-perorangan dalam suatu organisasi, konflik perorangan-perorangan dengan kelompok – kelompok, dan konflik antar kelompok dalam suatu organisasi, sedangkan konflik eksternal terdapat dalam bentuk konflik antar organisasi dengan organisasi

Konflik individu dengan dirinya sendiri dikenal dengan istilah konflik intrapersonal. Konflik ini merupakan konflik yang dialami oleh setiap orang, terjadi karena seseorang dihadapkan pada dua pilihan dan ia harus mengambil keputusan untuk memilih yang terbaik diantara dua pilihan yang harus didahulukan.

4.2.2 Jenis Konflik berdasarkan objek terjadinya

Konflik dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: (a) konflik tujuan (*goal conflict*), yakni konflik yang terjadi apabila hasil akhir yang diinginkan (dipreferensi) tidak bersifat kompatibel; (b) konflik kognitif (*cognitive conflict*), yakni, konflik yang terjadi apabila individu menyadari pemikiran atau ide- ide mereka tidak konsisten satu sama lain; (c) konflik efektif, yakni

konflik yang terjadi apabila perasaan-perasaan atau emosi-emosi tidak kompatibel satu sama lain. Maksudnya orang-orang memberontak satu sama lain (Winardi,2010).

Konflik tujuan, merupakan konflik yang terjadi apabila perilaku individu menyebabkan timbulnya hasil yang bersifat eksklusif, misalnya seseorang harus memilih salah satu dari dua tindakan yang sama-sama memiliki konsekuensinya masing-masing. Konflik tujuan juga terjadi apabila perilaku individu menghasilkan elemen-elemen yang tidak sesuai satu sama lain, positif dan negatif. Misalnya seseorang harus memilih bekerja sebagai didaerah terpencil dengan tunjangan yang besar, akan tetapi jauh dari keluarga tercinta. Konflik tujuan sering terjadi pada setiap individu dalam kehidupan sehari-hari.

4.2.3 Jenis Konflik berdasarkan berdasarkan manfaatnya

Konflik dilihat dari kebermanfaatannya bagi organisasi. Mangkunegara dalam (Puspita, W., 2018) membagi konflik ini menjadi dua jenis, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang keberadaannya dapat menguntungkan bagi kemajuan organisasi, sedangkan konflik disfungsional adalah jenis konflik yang keberadaannya dapat merugikan organisasi. Sunyoto (2015) menyatakan, konflik fungsional adalah konflik yang keberadaannya menguntungkan organisasi, karena dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih baik. Sedangkan, konflik disfungsional adalah konflik yang keberadaannya merugikan organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa konflik berdasarkan manfaatnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional harus di pertahankan, bahkan harus diciptakan, sedangkan konflik disfungsional harus ditiadakan dalam organisasi. Konflik fungsional merupakan konflik yang memiliki

manfaat dalam membantu organisasi mencapai tujuan, sedangkan konflik disfungsional konflik yang dapat menghalangi organisasi dalam mencapai tujuan.

4.2.4 Jenis Konflik berdasarkan tingkatan struktural

Konflik dalam suatu organisasi baik individu dengan dirinya sendiri, antar individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau antar kelompok dengan kelompok dapat berdampak pada kinerja organisasi. Besar atau kecil dampaknya tergantung pada tingkat konflik yang terjadi. Konflik dalam organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan tingkatannya. Organisasi sebagai sebuah sistem memiliki kepengurusan yang terstruktur sesuai dengan tingkatan kompetensi dan jabatan, dalam operasional organisasi konflik antar jenjang jabatan atau dalam struktur organisasi juga dapat terjadi.

Mangkunegara (2010) menyatakan konflik dalam organisasi berdasarkan tingkatan struktural dapat dibedakan sebagai berikut : (a) konflik hirarki yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi. Contohnya konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota, pengurus dengan menejer dan pengurus dengan karyawan ; (b) konflik fungsional yaitu konflik yang terjadi dari berjenis-jenis fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya konflik yang terjadi antara kepala personalia dengan kepala bagian kepegawaian, konflik antara kepala program studi ; (c) konflik staf dengan kepala unit yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama berkaitan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh konflik yang terjadi karena staf secara tidak formal mengambil wewenang yang berlebihan ; (d) konflik formal-informal yaitu konflik yang terjadi berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contohnya pimpinan yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat Mangkunegara diatas, (Winardi, 2014) mengelompokkan konflik organisasi menjadi empat jenis, yaitu: (a) konflik vertikal; (b) konflik horizontal; (c) konflik garis staf; (d) konflik peranan.

Dari pendapat tersebut, diketahui konflik dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu konflik vertikal, konflik horizontal, konflik garis staf dan konflik peranan. Keempat konflik ini disebut pula sebagai bentuk konflik struktural. Konflik vertikal dalam organisasi misalnya antar bawahan terhadap atasan. Konflik horizontal dapat terjadi antara devisa-devisa. Konflik garis- staf dapat terjadi antara staf dengan staf, dan konflik peranan dapat terjadi pada tingkatan devisa atas peran dan wewenang yang dimiliki masing- masing. Cummungs dalam Wahyudi (2015) menyatakan konflik dalam organisasi terdiri atas empat macam, terdiri dari (a) konflik manajer lini (*supervisor*) dengan menejer menengah; (b) konflik manajer menengah (*middle manager*) dengan manajer menengah; (c) konflik manajer perorangan dengan organisasi; (d) konflik batin pada diri manager.

Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan diatas, diketahui bahwa konflik dapat terjadi pada setiap situasi dan kondisi apapun dalam sebuah organisasi. Konflik dapat saja terjadi pada siapapun, apapun kedudukan dan jabatannya. Semua jenis konflik diatas dapat dihadapi dan dikelola dengan bijak untuk meningkatkan produktivitas lembaga atau setidaknya tidak mengganggu kinerja sumber daya manusia lembaga atau organisasi.

4.3 Sumber-sumber Konflik

Konflik merupakan hal yang lazim dalam organisasi, dimana bermacam-macam kelompok orang satu sama lain mempunyai saling ketergantungan yang tinggi. Apapun sifat suatu organisasi, dan strategi apapun yang diterapkan untuk menangani dan memecahkan konflik tergantung dari pengidentifikasian sumber-sumber konflik (Arochman, M., 2004).

Menurut Robbins (1994), sumber konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti:

4.3.1 Saling Ketergantungan Tugas

Saling ketergantungan tugas merujuk pada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling ketergantungan satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif. Contoh pada lembaga sekolah seorang guru harus memiliki murid dan seorang murid membutuhkan guru.

4.3.2 Ketergantungan pekerjaan satu arah

Prospek bagi terjadinya konflik akan lebih besar jika sebuah unit secara unilateral tergantung pada yang lain. Berlawanan dengan saling ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena individu yang dominan tidak mempunyai dorongan untuk bekerja sama dengan unit yang lain yang berada dibawahnya, sehingga pekerjaan yang ada pada unit yang berada dibawahnya terbengkalai karena tanpa adanya interaksi atau komunikasi dari pihak yang dominan. Contohnya pada bidang biro perjalanan sangat membutuhkan jasa pemandu yang berpengalaman dan jasa pemasaran, sehingga komunikasi dan kerjasama yang profesional agar tidak terjadi konflik.

4.3.3 Diferensiasi horisontal yang tinggi

Semakin besar perbedaan yang terdapat didalam unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika para individu dalam unit-unit tersebut sangat diferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing individu yang ditangani anggota cenderung tidak sama. Hal ini, pada gilirannya akan memungkinkan terjadinya konflik diantara para individu didalam unit tersebut, sehubungan dengan perbedaan tugas tersebut.

4.3.4 Formalisasi yang rendah

Formalisasi yang rendah akan menyebabkan potensi untuk terjadinya konflik semakin meningkat. Masing-masing anggota didalam unit berlomba-lomba untuk merebut sumber dan dasar kekuasaan. Interaksi didalam unit, karena tidak diatur secara formal, dicirikan oleh negosiasi. Pada jenis suasana demikian, konflik diantara unit-unit akan semakin berkembang, karena tidak adanya batasan-batasan yang jelas.

4.3.5 Ketergantungan pada sumber bersama yang langka

Potensi konflik akan meningkat apabila masing-masing individu tergantung pada sumber daya yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal atau jasa-jasa staf yang desentralisasi. Potensi tersebut akan meningkat apabila anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari sumber daya yang tersedia.

4.3.6 Perbedaan dalam evaluasi dan sistem imbalan

Semakin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap individu secara terpisah-pisah, maka semakin banyak pula konfliknya. Konflik garis staf juga berasal dari kriteria evaluasi dan sistem imbalan yang berbeda-beda. Unit-unit staf menghargai perubahan karena ini adalah cara yang paling penting untuk membenarkan eksistensi mereka. Sedangkan bagi unit-unit garis, perubahan itu mempunyai akibat yang tidak diinginkan bagi kegiatan mereka. Dengan adanya evaluasi dan imbalan yang menekankan perbedaan pada masing-masing individu, akan semakin memicu konflik antar pekerja.

4.3.7 Pengambilan keputusan partisipatif

Dalam proses pengambilan keputusan secara bersama, dimana masing-masing individu diikutsertakan dalam badan

pengambilan keputusan, dapat memungkinkan terjadinya konflik. Hal ini terjadi karena belum tentu keputusan yang diambil tersebut sesuai dengan keinginan masing-masing individu, sehingga hal ini akan menimbulkan konflik antara individu yang sependapat dengan individu yang sependapat dengan hasil keputusan tersebut.

4.3.8 Keanekaragaman anggota

Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan dalam berbagi unit kerja bahwa ketidaksamaan para individu, seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola-pola sosial akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing individu, yang pada akhirnya akan menimbulkan konflik.

4.3.9 Ketidaksesuaian status

Konflik terstimulasi jika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hierarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkatan dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari dapertemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut termasuk panjangnya masa kerja, umur, pendidikan, dan upah

4.3.10 Ketidakpuasan peran

Ketidakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satunya adalah ketidakpuasan status. Jika seseorang merasa berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, namun hal tersebut tidak terwujud, maka kemungkinan seseorang tersebut akan mengalami konflik dengan peran maupun status yang dimilikinya sekarang.

4.3.11 Distorsi komunikasi

Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah bersumber dari gangguan dalam berkomunikasi. Hal ini dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para individu yang berbeda-beda. Konflik ini dapat timbul dari salah pengertian antar individu, salah paham atau tidak lengkapnya informasi.

4.4 Simpulan

Konflik adalah hal yang lumrah terjadi didalam lingkungan masyarakat, konflik adalah salah satu bentuk suatu gejala sosial yang sering muncul dalam kehidupan sehari-hari dalam bermasyarakat yang saling berinteraksi karena dalam interaksi seringkali lingkungan masyarakat dihadapkan pada situasi yang pertentangan. Ada konflik yang mudah berakhir, dan ada pula konflik yang berlangsung lama. Maka terdapat empat jenis konflik yaitu: a) Jenis Konflik berdasarkan karakteristik subjeknya; b) Jenis Konflik berdasarkan objek terjadinya; c) Jenis Konflik berdasarkan berdasarkan manfaatnya dan d) Jenis Konflik berdasarkan tingkatan struktural. Kemudian sumber konflik terdiri dari sebelas yaitu a) Saling Ketergantungan Tugas; b) Ketergantungan pekerjaan satu arah; c) Diferensiasi horizontal yang tinggi, d) Formalisasi yang rendah; e) Ketergantungan pada sumber bersama yang langka; f) Perbedaan dalam evaluasi dan sistem imbalan; g) Pengambilan keputusan partisipatif; h) Keanekaragaman anggota; i) Ketidaksesuaian status; j) Ketidakpuasan peran; dan k) Distorsi komunikasi. Konflik dapat dipahami sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, maupun organisasi. Konflik dapat terjadi pada setiap situasi dan kondisi apapun dalam sebuah organisasi. Konflik dapat saja terjadi pada siapapun, apapun kedudukan dan jabatannya. Perlu dihadapi dan dikelola dengan bijak untuk meningkatkan produktivitas lembaga atau setidaknya tidak

mengganggu kinerja sumber daya manusia lembaga atau organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arochman, M. 2004. Pengaruh Sumber-Sumber Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Malang Jawa Timur. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 2(5), 104-112.
- Heridiansyah, J. 2014. Manajemen konflik dalam sebuah organisasi. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 6(1), 28-41.
- J Winardi, S. E. 2015. Manajemen perilaku organisasi. Prenada Media.
- Mulyati, E., Suherman, U., & Ahman, A. 2021. Strategi Penanganan Konflik Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Indonesian Journal of Guidance and Counseling: Theory and Application*, 10(2), 01-12.
- Muspawi, M. 2014. Manajemen konflik (upaya penyelesaian konflik dalam organisasi) (Vol. 16). Jambi University.
- Puspita, W. 2018. Manajemen Konflik: Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan. Deepublish.

BAB 5

STRATEGI MENGELOLA KONFLIK

Oleh Frans Sudirjo

5.1 Pengertian Manajemen Konflik

Didalam sebuah bisnis atau dinamika organisasi, terjadinya konflik bisnis memang hal yang sangat rawan terjadi. Mengingat bagaimana persaingan bisnis dan persaingan lainnya sangat amat ketat membuat terjadinya konflik tak bisa dihindari. Meski tak bisa dihindari, sebuah konflik bisa diatasi dengan melakukan manajemen konflik.

Manajemen konflik kemudian dipakai sebagai sebagai istilah untuk mengatur dan mengatasi dengan baik adanya konflik bisnis. Dengan adanya manajemen konflik, berbagai konflik dan bahkan masalah di dalam dunia bisnis dapat diminimalisasi dan juga dapat dicegah sebelum akhirnya merugikan pihak satu dan yang lain.

Manajemen konflik memang harus dilakukan agar dapat mengelola konflik dengan baik agar tidak menyebabkan hal negative, antara lain adanya perpecahan, permusuhan, dan persaingan yang tidak sehat. Hal negative tersebut biasanya juga memicu dampak yakni membuat tidak nyaman di pekerjaan sehingga produktivitas akan menurun.

Oleh sebab itu, pentingnya keterampilan manajemen konflik ini sangat baik sebagai upaya untuk mencegah dan atau mengelola dampak buruk dari terjadinya konflik di sebuah organisasi atau di dalam bisnis. Manajemen konflik selanjutnya digunakan sebagai upaya meredakan konflik dan menyatukan kembali berbagai pihak melalui berbagai solusi.

Manajemen konflik berasal dari dua kata, yakni manajemen dan konflik. Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *'Maneggiare'* yang berarti melatih kuda-kuda, atau secara harfiah *'to handle'* yang artinya mengendalikan. Sementara itu, menurut kamus Inggris Indonesia *'Management'* artinya pengolahan dan istilah *'manager'* berarti tindakan membimbing atau memimpin.

Dalam bahasa Cina, manajemen adalah *'kuan lee'* yang berasal dari dua kata yaitu *'kuan khung'* yang artinya mengawasi orang kerja, dan *'lee chai'* yang artinya memajemen konflik uang. Definisi manajemen di dalam manajemen konflik ini tindakan untuk mengawasi atau mengatur orang bekerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah tujuan. Manajemen yang juga terdapat di dalam manajemen konflik merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif, tidak akan ada usaha yang berhasil.

Selanjutnya, pemahaman atau definisi konflik yang terdapat di dalam manajemen konflik dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), konflik memiliki arti percekocokan, pertentangan, atau perselisihan. Selain itu, konflik juga berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok.

Setiap hubungan antarpribadi mengandung adanya unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Kendati unsur konflik yang juga terdapat di dalam manajemen konflik ini selalu ada dan terdapat di dalam setiap bentuk hubungan antarpribadi atau organisasi, tetapi konflik selalu dipandang sebagai hal lumrah yang harus dicegah.

Konflik juga bisa disebut sebagai adanya situasi tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan pihak lain yang menyebabkan kerugian. Konflik termasuk di dalam manajemen konflik ini sangat mudah

terjadi di antara orang-orang yang hubungannya bukan teman, dibandingkan dengan teman atau orang terdekat.

Dari definisi konflik di dalam manajemen konflik di atas, disimpulkan bahwa konflik merupakan interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik biasanya timbul pada berbagai situasi sosial, baik terjadi didalam diri individu, antarindividu, kelompok, organisasi, maupun suatu negara.

Biasanya, konflik muncul karena adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan adanya antagonisme-antagonisme emosional yang menyebabkan ketidaksesuaian sehingga membuat perasaan marah, tidak percaya, tidak senang, takut, menentang dan terjadinya bentrokan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen di dalam manajemen konflik dan lainnya merupakan suatu tindakan yang berhubungan dengan usaha tertentu dan menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan.

Setelah memahami untuk apa manajemen konflik dilakukan, saat ini akan dibahas pengertian atau apa itu manajemen konflik. Seperti garis besar yang sudah sempat disampaikan di atas, manajemen konflik digunakan sebagai upaya mencegah dan mengelola dampak buruk dari adanya konflik dalam suatu bisnis atau organisasi.

Artinya, manajemen konflik merupakan proses untuk mengelola konflik dengan menyusun strategi yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki konflik sehingga mendapatkan resolusi yang diinginkan. Sementara itu, dalam sudut pandang demokrasi, manajemen konflik berbicara mengenai bagaimana konflik ditangani.

Cara penanganan konflik di dalam manajemen konflik ini biasanya dilakukan secara konstruktif dan membawa pihak yang berkonflik ke dalam suatu proses yang kooperatif serta dapat

merancang sistem kooperatif yang praktis untuk dapat mengelola perbedaan secara konstruktif.

Akhirnya, manajemen konflik mengelola konflik dengan baik sehingga dapat membatasi berbagai aspek negative dan bahkan mampu meningkatkan aspek positif dari terjadinya konflik di sebuah organisasi atau suatu bisnis yang berjalan.

5.2 Pengertian Manajemen Konflik Menurut Para Ahli

1. Howard Ross (1993)

Menurut Ross, pengertian manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi termasuk perilaku para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

2. Minnery (1990)

Minnery mengungkapkan arti dan pengertian manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan yang merupakan proses.

Menurutnya, proses manajemen konflik perencanaan merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan

terus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model ideal.

3. Johnson dan Johnson (dalam Farida: 1996)

Menurut Johnson dan Johnson dalam Farida, seseorang yang terlibat konflik maka untuk menghadapinya seringkali digunakan religiusitas dasar manajemen konflik yakni menghindari (*withdrawing*), memaksa (*forcing*), melunak (*smoothing*), kompromi (*compromising*), dan konfrontasi (*confronting*).

4. Farida (1996)

Sementara itu, Farida berpendapat bahwa pengertian manajemen konflik yang biasa digunakan seseorang adalah dominasi (*domination*), menyerah (*capitulation*), menarik diri (*withdrawal*), negosiasi (*negotiation*), intervensi pihak ketiga (*third party intervention*).

5.3 Fungsi Manajemen Konflik

1. Meningkatkan kinerja dan keaktifan karyawan

Manajemen konflik ini dilakukan dengan mengeluarkan pendapat menjadi sarana yang tepat bagi para karyawan atau seseorang. Karyawan atau seseorang akan lebih aktif mengemukakan pendapat ketika terjadinya konflik.

Hal ini membuat pihak yang terlibat berdiskusi dan memikirkan solusi yang tepat. Dengan demikian, akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan atau seseorang.

2. Mengembangkan kemampuan karyawan

Dengan adanya manajemen konflik untuk mengatasi konflik di suatu perusahaan, secara tidak langsung manajemen konflik digunakan sebagai media untuk mengasah kemampuan para karyawan untuk lebih berpikir logis, kreatif, dan rasional. Pada

akhirnya, karyawan akan ikut berpikir bagaimana cara menyelesaikan konflik yang sedang terjadi.

Kemampuan berpikir seorang karyawan akan terus berkembang dan meningkat karena sering diasah untuk dapat memberikan solusi yang tepat di dalam sebuah konflik serta lebih kreatif dalam berpikir dan tentunya akan meningkatkan skill mereka sebagai karyawan.

3. Melatih kemampuan menyelesaikan konflik

Adanya manajemen konflik yang dilakukan karena timbulnya suatu konflik sangat penting karena di dalam sebuah perusahaan, setiap konflik akan terus terjadi, mau tidak mau. Perusahaan yang pernah mengalami konflik justru akan maju dan terus berkembang. Hal ini karena adanya konflik membuat perusahaan tersebut terus ditempa.

Artinya, sebuah perusahaan yang sering mengalami konflik dan memiliki manajemen konflik yang baik sehingga mampu menyelesaikan konflik artinya perusahaan tersebut sudah terbiasa menyelesaikan konflik dengan tepat dan perusahaan tersebut akan lebih mampu bertahan karena sudah biasa menghadapi konflik dan melakukan manajemen konflik.

4. Meningkatkan rasa saling menghormati

Dilakukannya manajemen konflik, setiap ada konflik yang terjadi pasti akan memunculkan berbagai pendapat dari berbagai pihak. Pendapat yang berbeda-beda ini juga memicu adanya suatu perpecahan.

Oleh sebab itu, perbedaan pendapat mengenai bagaimana manajemen konflik pada sebuah konflik yang berlangsung merupakan tantangan tersendiri, bagaimana seseorang dapat menghormati pendapat orang lain dan tidak menjatuhkan satu sama lain. Artinya, manajemen konflik sangat berguna untuk meningkatkan rasa toleransi semua pihak.

5.4 Pentingnya Manajemen Konflik dalam Organisasi

Di dalam sebuah organisasi, manajemen konflik sangat penting untuk dikembangkan. Mengembangkan manajemen konflik memungkinkan suatu organisasi atau perusahaan tersebut mampu mengevaluasi sistem dan mengembangkan kompetensi. Maksudnya, manajemen konflik di dalam suatu organisasi ini kemudian efektif dijalankan.

1. Sistem Evaluasi

Dalam proses mengevaluasi sistem setelah melakukan manajemen konflik, diharapkan terjadinya efektivitas sistem yang berjalan dengan baik. Konflik di dalam manajemen konflik yang konstruktif akan membantu suatu organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi apakah sistem yang dilakukan sudah berjalan efektif atau memerlukan perbaikan beberapa hal.

Jika sebuah konflik di suatu organisasi dapat dikelola dengan baik menggunakan manajemen konflik, maka konflik akan dapat dipecahkan secara sistematis dan akan mendapat dampak yang positif guna untuk memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan diri dan meningkatkan harga diri.

2. Meningkatkan Kreativitas dan Produktivitas

Manajemen konflik yang dilakukan dengan baik pada suatu organisasi juga mampu menambah dan mengasah kreativitas, dan meningkatkan produktivitas, serta meningkatkan kepuasan pihak satu dan pihak lainnya dan akhirnya, kepuasan kerja juga ikut meningkat.

Tak bisa dipungkiri, tak semua konflik yang sudah diatasi dengan manajemen konflik bisa saja menguntungkan bagi pelaksanaan atau kelangsungan suatu organisasi. Oleh sebab itu, pimpinan suatu organisasi dituntut memiliki kemampuan

manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Tujuan dilakukannya manajemen konflik di dalam sebuah organisasi ini untuk mencapai kinerja yang optimal serta dapat memelihara konflik dengan baik dan fungsional untuk meminimalkan akibat dari konflik yang terjadi. Manajemen konflik juga sangat berguna untuk mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan dengan pihak yang terlibat.

Oleh sebab itu, manajemen konflik dalam suatu perusahaan harus dilakukan menggunakan teknik pengendalian konflik yang baik agar dapat digunakan di berbagai situasi serta mampu menerapkan berbagai pendekatan yang membuat konflik tersebut memiliki manfaat dan dapat diselesaikan dengan baik.

5.5 Strategi Manajemen Konflik

Selain cara dan teknik terbaik melakukan manajemen konflik, melaksanakan manajemen konflik juga memerlukan strategi yang baik agar tidak salah langkah. Ada berbagai strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi konflik seperti di bawah ini.

1. Akomodatif

Akomodatif atau *accommodating* di dalam melaksanakan manajemen konflik ini adalah anda sebagai pihak ketiga diharap dapat menjadi penengah terjadinya konflik dengan membuka diri untuk menerima dan menampung seluruh aspirasi, pandangan, dan pendapat kedua belah pihak yang terlibat konflik.

Namun, jika anda bertindak sebagai pembuat keputusan, dengan adanya solusi yang tepat, strategi ini sangat bisa digunakan untuk menguntungkan salah satu pihak atau semua pihak secara adil.

2. Menghindari

Strategi menghindari atau *avoiding* di dalam manajemen konflik dilakukan sebagai langkah antisipasi yang dilakukan untuk dapat mencegah dan menghindari potensi konflik. Di sini, seseorang dituntut harus memiliki daya analisis yang tajam terhadap dinamika organisasi dan tim.

Selain itu, seseorang juga dituntut untuk mampu mengidentifikasi adanya berbagai hal yang dapat menjerumuskan ke konflik antar anggota tim sehingga dapat mengambil kebijakan yang tepat sebelum terlanjur terjadi sebuah konflik.

3. Kolaborasi

Strategi kolaborasi atau *collaborating* ini mampu mengubah konflik menjadi hal yang positif. Caranya yakni dengan membiarkan semua pihak yang terlibat di dalam konflik mampu berkolaborasi. Meski demikian, strategi manajemen konflik ini hanya akan efektif bila kedua belah pihak yang memiliki konflik bisa menyepakati tujuan bersama.

4. Kompromi

Strategi manajemen konflik selanjutnya adalah kompromi, di mana proses penyelesaian konflik dilakukan dengan upaya untuk mencapai kompromi, ketika masing-masing pihak yang terlibat dapat menurunkan atau mengurangi tuntutan, kepentingan, keinginan, atau kehendak, sehingga dapat menghasilkan titik temu yang dapat diterima kedua belah pihak.

5. Kompetisi

Strategi kompetisi atau *competeting* untuk melaksanakan manajemen konflik ini dilakukan dengan cara membiarkan kedua belah pihak yang berkonflik untuk dapat berkompetisi secara sehat. Anda sebagai penengah atau 'wasit' dapat memantau dan mengawasi kedua belah pihak.

Meski dalam beberapa kasus cara ini cukup adil dan *fair*, namun biasanya menghasilkan solusi yakni mendapatkan pihak yang menang dan kalah.

6. Konglomerasi

Strategi konglomerasi atau *conglomerating* ini merupakan cara menyelesaikan konflik atau strategi manajemen konflik dengan menggabungkan beberapa strategi di atasi dengan dilakukannya sebuah kompromi.

Kompromi adalah tipe manajemen konflik yang paling umum dilakukan bukan untuk menghasilkan *win-win solution*, tetapi untuk memenangkan semua pihak dan tidak ada yang dirugikan.

5.6 Contoh Manajemen Konflik

Untuk mendapat gambaran bagaimana manajemen konflik telah dilaksanakan oleh berbagai perusahaan, di bawah ini akan diberikan contoh beberapa manajemen konflik yang biasanya terjadi. Konflik paling umum yang biasa terjadi di dalam sebuah perusahaan yang berfokus pada kinerja dan produktivitas dapat ditangani dengan baik.

1. Konflik Kepemimpinan

Biasanya, para pemimpin diharapkan untuk dapat turun tangan demi menyelesaikan masalah atau konflik yang terjadi di suatu perusahaan tersebut. Bagaimana jika para pemimpin tersebut yang membuat konflik atau menjadi pusat konflik?

Hal ini tentu tak bisa dihindari, terutama jika pimpinan tersebut kurang berpengalaman namun mendapat promosi jabatan yang terbilang cepat tetapi aspek kepemimpinan dan pelatihannya kurang tepat.

Selain itu, adanya tekanan lingkungan ditambah dengan kurangnya pengalaman sangat riskan menimbulkan konflik.

2. Konflik Gaya Bekerja

Setiap orang pasti memiliki gaya bekerja masing-masing. Beberapa orang lebih suka bekerja di dalam suatu kelompok, sementara ada pula yang lebih suka bekerja sendirian dan melakukan pekerjaan terbaiknya.

Ada orang yang tidak memerlukan arahan ekstra untuk bekerja, ada pula yang harus dituntun atau diberi arahan disetiap langkahnya.

Adanya perbedaan gaya kerja tersebut kadang membuat adanya konflik dan juga membuat individu lain terhambat keharmonisannya dan pekerjaan timnya terganggu sehingga timbulnya miskomunikasi yang menghambat kinerja perusahaan.

5.7 Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi atau Perusahaan

Saat menetapkan penyelesaian atau manajemen konflik dalam organisasi maupun perusahaan, ada strategi dan cara yang bisa dilakukan agar proses manajemen konflik bisa tepat sasaran.

Proses ini tentunya penting untuk diperhatikan agar perusahaan tidak salah langkah dalam upaya meredakan konflik yang terjadi.

Berikut ini adalah strategi manajemen konflik yang bisa dipraktikkan oleh perusahaan untuk cara penyelesaian masalah yang sedang dihadapi:

1. Pengenalan

Sebelum mengambil langkah atas apa yang perlu dilakukan, ada baiknya untuk mengenali apa masalah yang sedang terjadi. Langkah ini diambil untuk mengenali akar masalah yang terjadi, anda bisa mendapatkan informasi seputar awal terjadinya konflik.

2. Diagnosa

Setelah mengetahui akar permasalahan yang terjadi, melakukan diagnosa perlu dilakukan untuk mengetahui langkah apa yang perlu diambil untuk menyelesaikan masalah. Diagnosa dilakukan agar langkah diambil sesuai dengan permasalahan yang terjadi.

3. Menepakati Solusi

Setelah diagnosa dilakukan, langkah selanjutnya adalah menepakati solusi yang diambil. Solusi yang diambil harus seimbang dan tidak berat sebelah.

Jadi tidak ada pihak yang merasa dirugikan satu sama lain. Agar tidak terjadi konflik yang berlanjut lebih lama lagi.

4. Pelaksanaan

Solusi yang telah disepakati kemudian harus dilaksanakan bersama. Semua pihak yang terlibat harus menyetujui dan tentu saja ikut melaksanakan solusi tersebut.

Berhubung sudah disepakati, maka pelaksanaan harus dilakukan bersama-sama untuk hasil terbaik.

5. Evaluasi

Melakukan evaluasi bersama-sama setelah konflik selesai adalah salah satu strategi manajemen konflik juga. Dengan adanya evaluasi, konflik-konflik serupa bisa dihindari di masa depan, sehingga tidak perlu lagi terjadi konflik dalam satu perusahaan.

5.8 Tipe Manajemen Konflik dalam Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki konflik bisnis masing-masing. Selain strategi yang tepat untuk mengatasi konflik dalam perusahaan, diperlukan juga beberapa tipe tentang cara menangani konflik tersebut.

Berikut ini adalah tipe manajemen konflik yang bisa dilakukan oleh perusahaan:

1. Accommodating

Accommodating dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai pendapat pihak yang terlibat dengan konflik. Setelah itu, musyawarah akan dilakukan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Dengan mengakomodasi pendapat pihak yang terlibat, diharapkan keputusan yang diambil tidak berat sebelah.

2. Avoiding

Menghindari konflik atau hal-hal yang bisa menyebabkan konflik bisa menjadi salah satu cara manajemen konflik yang bisa dilakukan oleh perusahaan.

3. Compromising

Cara ini hampir mirip dengan *accommodating* tetapi ada sedikit perbedaan yang diberikan. Jika *accommodating* mengumpulkan pendapat dari pihak yang terkait konflik, *compromising* mengambil keputusan untuk jalan keluar yang tetap menguntungkan kepentingan bersama.

Ada 4 bentuk kompromi yaitu:

- 1) Separasi dengan cara memisahkan pihak yang terlibat konflik agar konflik bisa terselesaikan.
- 2) Atrasi yang berarti persetujuan atas keputusan yang diambil oleh pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.
- 3) Mengambil keputusan dengan kebetulan tetapi sesuai dengan aturan yang berlaku dan tetap adil.
- 4) Menyogok atau memberikan imbalan kepada pihak ketiga yang memberikan keputusan konflik agar pihaknya dimenangkan dalam penyelesaian konflik tersebut. Hal ini curang dilakukan tetapi melihat konflik yang terjadi dan bagaimana penyelesaian terlebih dahulu.

4. Collaborating

Collaborating adalah langkah yang diambil untuk menyelesaikan konflik dengan cara berkolaborasi. Kolaborasi ini dilakukan untuk menyelesaikan dan tetap mementingkan kepentingan kedua pihak secara adil.

5. Competing

Competing adalah cara mengelola konflik yang membuat pihak yang terkait bersaing untuk memenangkan kepentingan masing-masing pihak. Dengan cara ini, tentunya akan ada pihak yang kalah dan yang menang.

6. Conglomeration

Conglomeration adalah cara menyelesaikan konflik bisnis dengan menggabungkan 5 tipe manajemen konflik di atas. Cara ini memang menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk mencapai penyelesaian.

Tidak ada satu “cara yang benar” untuk menangani konflik. Kemungkinan besar akan tergantung pada situasinya. Namun, tipe kolaboratif memiliki potensi untuk menjadi sangat efektif dalam banyak situasi yang berbeda. Kita tahu bahwa sebagian besar individu memiliki gaya dominan yang cenderung paling sering mereka gunakan. Pikirkan teman anda yang selalu mencari pertengkaran atau rekan kerja anda yang selalu mundur dari perselisihan. Individu yang sukses mampu menyesuaikan gaya mereka dengan situasi. Ada kalanya menghindari konflik bisa menjadi pilihan yang bagus. Namun, jika seorang kolega terus mengklaim kepemilikan ide anda, mungkin ini saatnya bagi anda untuk berkonfrontasi.

Penelitian juga menunjukkan bahwa ketika berurusan dengan konflik, manajer lebih suka memaksa, sementara bawahan mereka lebih cenderung menghindari, mengakomodasi, atau berkompromi. Kemungkinan juga bahwa individu akan merespon dengan cara yang sama dengan orang yang terlibat dalam konflik.

Misalnya, jika satu orang memaksa, orang lain cenderung merespons dengan taktik pemaksaan juga. Konflik memang bisa terjadi secara tidak sengaja. Oleh karena itu perusahaan memerlukan manajemen konflik agar tidak terjadi perpecahan dalam suatu bisnis. Dengan manajemen konflik yang dipersiapkan perusahaan kinerja karyawan dan produktivitas akan lebih meningkat. Alasannya karena karyawan akan lebih leluasa mengemukakan pendapat saat terjadi konflik sehingga perusahaan bisa mencari jalan keluar yang sesuai dan baik untuk kedua belah pihak. Pengembangan kemampuan karyawan juga akan semakin terasah, salah satunya adalah kemampuan berpikir logis, kreatif dan rasional dalam proses bisnis. Ini dikarenakan konflik membuat karyawan harus berpikir tentang bagaimana cara agar permasalahan bisa selesai tanpa merugikan banyak pihak. Perusahaan juga akan memiliki lebih banyak karyawan yang memiliki kemampuan penyelesaian konflik lebih banyak. Kemampuan ini akan sangat berguna bagi perusahaan. Karyawan akan lebih terasah dalam menangani konflik dan mencari jalan keluar atau solusi atas masalah yang terjadi.

Selain itu, adanya manajemen konflik yang tepat juga bisa meningkatkan rasa hormat karyawan pada perusahaan dan satu sama lain. Dengan banyaknya perbedaan pendapat yang muncul saat konflik, maka akan semakin besar juga pembelajaran untuk menerima perbedaan bagi karyawan, sehingga rasa hormat satu sama lain akan tercipta. Hal ini mengapa mengelola konflik sangat penting untuk ada dalam perusahaan. Setiap perusahaan pasti akan membutuhkan manajemen konflik yang tepat setiap saat. Dalam bisnis pasti akan ada yang bersinggungan. Agar kondisinya tidak semakin parah, maka akan diperlukan manajemen konflik yang handal.

5.9 Kesimpulan

1. Strategi manajemen konflik yang bisa dipraktikkan oleh perusahaan untuk cara penyelesaian masalah yang sedang dihadapi: pengenalan, diagnosa, menyepakati solusi, pelaksanaan, dan evaluasi.
2. Untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja baik individu maupun tim, diperlukan strategi dalam mengelola konflik agar tidak menimbulkan kerugian bagi semua pihak.
3. Beberapa upaya penyelesaian konflik: menghindari dari orang-orang yang terlibat konflik, melakukan negosiasi atau musyawarah, mediasi, arbitrase, dan rekonsiliasi.
4. Mengelola konflik dengan menyusun strategi yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki konflik sehingga mendapatkan resolusi yang diinginkan.
5. Pengelolaan konflik yang efektif maupun menyelesaikan konflik di tempat kerja, tidak membiarkannya meluas ke luar dan menyebabkan dampak lebih buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPPE.
- Handoko, T. H. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta: BPPE.
- Handoko, T. H. 2008. *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huan, L. J., & Yazdanifard. 2012. The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 141-155.
- Husnan, S. 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPPE.
- Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, H. H. 2012. Chinese Employees Interpersonal Conflict Management Strategies. *International Journal of Conflict Management Vol.23*.
- Rusdiana. 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santoso, B. 1992. Memanage Konflik Didalam Organisasi, Suatu Kerja Konseptual. *Universitas Katolik Soegijapranata*.
- Sopiah, M. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Trisni, L. 2010. Mengelola Konflik Interpersonal di Tempat Kerja. *Psikodimesia Kajian Ilmiah Psikologi Volume 1*, 57-65.
- Wijono, S. 1993. *Konflik Dalam Organisasi atau Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang: Satya Wacana.

BAB 6

STRATEGI MENGATASI KONFLIK

Oleh Akhmad Ramli

6.1 Pendahuluan

Perkembangan dan kemajuan zaman saat ini sangat mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat. Dengan meningkatnya kebutuhan dan laju roda kehidupan membuat individu mengalami tekanan hidup yang berat. Tekanan kehidupan dapat terjadi dikarenakan masalah sosial, kesenjangan ekonomi, lingkungan pekerjaan, keluarga, dan masyarakat sekitar. Tekanan permasalahan seseorang bila tidak cepat ditangani atau diatasi maka akan dapat menimbulkan konflik.

Begitu pula di dalam sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai sub sistem - sub sistem. Ketika sebuah sub sistem saling berinteraksi dengan sub sistem yang lain, tidak ada kepastian bahwa akan senantiasa ada keharmonisan antar individu atau antar sub sistem. Tidak ada jaminan bahwa akan selalu ada kecocokan atau bahwa para pelaksana yang berbeda akan selalu bekerja sama dengan baik. Ketegangan dapat terjadi antar orang dan antar kelompok dalam suatu organisasi setiap saat. Demikian juga antara kelompok-kelompok dalam perusahaan. Ada beragam hal yang menimbulkan masalah ketidakcocokan atau perselisihan, diantaranya adalah perbedaan kepribadian, perbedaan prinsip hidup, dan lain sebagainya. Pada akhirnya, perbedaan-perbedaan tersebut menimbulkan konflik di dalam organisasi. Agar sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, orang-orang dan kelompok yang saling bergantung satu sama lain harus bekerja sama dengan cara yang saling mendukung dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Begitu juga dengan adanya perbedaan pendapat dalam organisasi dapat menimbulkan silang pendapat, kekacauan, pertengakaran dan konflik. Seperti dikemukakan oleh Irawati, Ada banyak sudut pandang yang berbeda dalam organisasi, yang dapat menyebabkan perselisihan, perkelahian, atau bahkan konflik. Karena desain pekerjaan dan deskripsi pekerjaan, setiap orang secara otomatis bersaing dengan orang lain. Persaingan ini sering kali berdampak kurang baik bagi efektivitas kinerja organisasi secara luas. Saat ini, orang-orang mulai meninggalkan deskripsi pekerjaan dan menggunakan sistem deskripsi tim sebagai gantinya. Jika terjadi persaingan atau bahkan permusuhan yang seharusnya tidak ada, para pemimpin semestinya dapat menangkap apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh para karyawan dan berusaha mengatasi konflik tersebut tanpa harus mengorbankan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, pemimpin harus dapat memfasilitasi orang-orang untuk melakukan hal-hal yang berbeda di dalam organisasi untuk mendapatkan hasil yang baik dengan konflik yang paling sedikit. (Irawati *et al.*, 2015)

Penulis memberikan karya ini sebagai sumbangsih pemikiran tentang bagaimana strategis mengatasi konflik atau menyikapi perbedaan pendapat yang berkembang di dalam sebuah organisasi sedemikian rupa sehingga tidak membawa kerugian, kekacauan dan kemunduran bagi perusahaan. Organisasi tidak dirugikan dengan adanya konflik, sebaliknya, konflik membuat organisasi dapat belajar dan bertumbuh sebagai hasil dari pengalamannya.

6.2 Strategi Mengatasi Konflik

Manajer sebagai pimpinan di organisasi memegang peranan penting untuk menyelesaikan konflik secara langsung menghadapi pihak-pihak yang berselisih. (Mansyur, 2020).

Strategi-strategi untuk menyelesaikan konflik seperti mengadakan perubahan struktur organisasi dengan tujuan para

anggota yang beronflik atau unit-unit yang berkonflik dipisahkan satu sama lain atau dibentuk badan khusus menerima dan menangani keluhan.

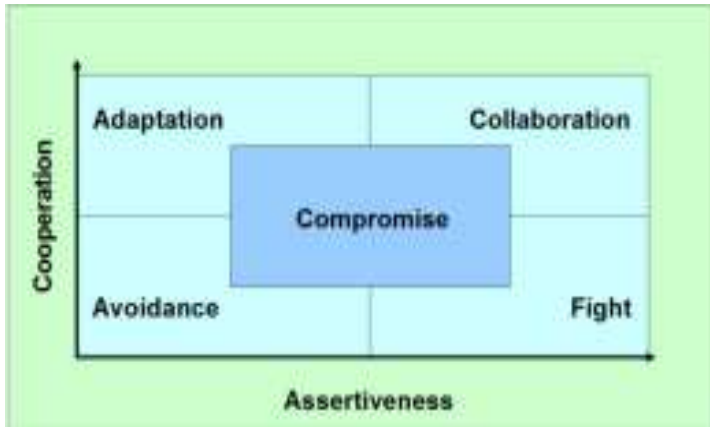
Winardi menyatakan ada tiga strategi mengatasi konflik yang banyak digunakan yaitu dominasi atau supresi, kompromis dan pemecahan problem secara integratif.(Naniek Pangestuti, 2018)

Menyelesaikan konflik tidaklah mudah. Cepat atau tidaknya suatu konflik dapat terselesaikan sangat bergantung pada keinginan dan tingkat keterbukaan dari pihak-pihak yang bersengketa untuk memecahkan permasalahan, berat atau ringannya konflik, serta kemampuan pihak lain untuk turut terlibat dalam upaya menyelesaikan konflik tersebut. Wahyudi menyatakan ada 9 strategi mengatasi konflik yaitu: 1) rekonsiliasi/rujuk, 2) membujuk/persuasi, 3) negosiasi/tawar-menawar, 4) pemecahan masalah terintegrasi/terpadu, 5) penarikan diri, 6) kekerasan, pemaksaan dan penindasan, 7) intervensi pihak ketiga, 8) Arbitrase, 9) penengahan atau mediasi, dan 10) konsultasi.(Wahyudi Andri, 2015)

Sementara itu Mangkunegara, (2009), mengemukakan bahwa ada beberapa langkah strategi yang harus diambil oleh para pemimpin dan masyarakat dalam mengelola dan mengatasi konflik. Strategi-strategi tersebut antara lain: *Pertama*, menghindari (avoidance). Strategi menghindari dari suatu konflik dapat dilakukan apabila isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau apabila potensi konfrontasi yang terjadi tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran adalah sebuah strategi yang memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk menenangkan diri. Seorang pemimpin yang berada di dalam konflik dapat mengalihkan isu tersebut agar kedua belah pihak yang terlibat konflik memiliki waktu untuk mempertimbangkannya dan menentukan waktu untuk berdiskusi.

Kedua, mengakomodasi. Memberi kesempatan pada pihak lain untuk menentukan strategi penyelesaian permasalahan, terutama jika permasalahan tersebut merupakan hal yang penting bagi pihak yang bersangkutan. Hal ini memberikan kesempatan untuk bekerja sama dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan. Peran negosiator yang menjadi bagian dari suatu konflik dapat memfasilitasi pihak lain dengan mengutamakan kebutuhan pihak lain. *Ketiga*, kompetisi. Metode ini dapat diterapkan jika Anda merasa mempunyai lebih banyak informasi dan keahlian dibandingkan dengan pihak lain atau jika Anda tidak ingin membahayakan nilai-nilai Anda. Cara ini dapat mengakibatkan konflik tetapi dapat menjadi sebuah metode yang penting untuk menjaga keamanan. *Keempat*, kompromi atau negosiasi. Masing-masing menawarkan sesuatu pada saat yang sama, saling memberi dan menerima, serta meminimalisir kekurangan dari semua pihak yang dapat saling menguntungkan semua pihak. Dan *kelima*, pemecahan masalah atau kolaborasi. Pemecahan masalah yang saling menguntungkan dimana individu yang terlibat memiliki kesamaan tujuan kerja. Harus ada keterlibatan semua pihak yang bersangkutan untuk saling membantu dan mendukung satu sama lain. (Muzakkar, 2021)

Perilaku yang sebenarnya membentuk keputusan manajer tentang bagaimana strategi mengatasi konflik, yaitu berkelahi, menghindari, adaptasi, kolaborasi atau kompromi. (Madalina, 2016)



Gambar 6.1. Metode Manajemen Konflik
(Sumber: Madalina,2016)

6.2.1 Berkelahi/Fight

Merupakan salah satu bentuk manajemen konflik yang berdasarkan pada sikap tegas yang tinggi dan sikap kerja sama yang sangat rendah. Disarankan untuk menggunakan manajemen konflik gaya pertarungan, sebaiknya digunakan dalam situasi yang menuntut tindakan segera, ketika perlu untuk mengambil tindakan yang tidak menyenangkan. Dalam menerapkan metode manajemen konflik seperti ini, manajer perlu mempunyai kemampuan, seperti: kemampuan berargumentasi dan melakukan perdebatan, memanfaatkan pangkat atau jabatan, mengevaluasi pilihan atau perasaan dengan tepat, mempertahankan sikap tenang dan mengekspresikan posisi dengan jelas.

Persaingan ditandai dengan adanya satu pihak yang menang dan pihak lainnya kalah. Strategi penanganan konflik dengan menciptakan kompetisi dapat menjadi pilihan terbaik karena seringkali meningkatkan produktivitas.

Pihak-pihak yang bersaing termotivasi untuk saling mengalahkan. Dalam menggunakan strategi ini, yang perlu

diantisipasi adalah aturan yang jelas tentang etika persaingan agar tidak saling menjatuhkan satu sama lain dengan berbagai cara.

Pilihan strategi manajemen konflik yang tepat dalam organisasi dan eksekusi yang konsisten, dalam banyak kasus justru akan mendongkrak kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

6.2.2 Menghindar

Ketegasan ditandai dengan tingkat kerja sama yang rendah dan tinggi. Dalam banyak kasus, orang biasanya berusaha menghindari terjadinya konflik karena mereka cenderung takut terlibat dalam suatu situasi yang membuat tegang atau karena mereka kurang percaya diri dengan kemampuannya mengatasi konflik. Pendekatan manajemen konflik ini tepat diterapkan ketika kita berurusan dengan situasi konflik kecil untuk mengurangi tensi atau mengulur waktu, atau ketika orang yang berada dalam situasi konflik berada dalam posisi yang lebih rendah dalam hirarki. Strategi menghindari dari konflik mengharuskan kita untuk menarik diri, kemampuan untuk tidak terlibat dalam ketegangan, dan kemampuan dalam merencanakan tindakan dalam hal waktu.

Strategi untuk menghindari konflik adalah usaha untuk memperlambat terjadinya konflik. Dengan menangguk atau mengacuhkan konflik, para pelaku strategi penghindaran mengharapkan bahwa masalah akan teratasi dengan sendirinya seiring perkembangan waktu tanpa adanya konflik.

Umumnya, mereka yang secara proaktif menghindari konflik mempunyai harga diri yang rendah atau menduduki jabatan yang rendah sehingga merasa tidak berdaya untuk menghadapi konflik secara langsung.

6.2.3 Adaptasi

Memiliki tingkat ketegasan yang rendah dan tingkat ketersediaan yang tinggi untuk melakukan kerja sama. Dianjurkan untuk membuat kesepakatan untuk mengelola konflik dengan

menyesuaikan diri bila perlu dengan mengekspresikan sikap yang wajar, mengembangkan kinerja, memelihara keadaan saling pengertian dan menciptakan perdamaian. Proses adaptasi memerlukan sikap kedermawanan, ketaatan pada perintah, bahkan terkadang kebahagiaan, demi keuntungan mereka sendiri.

Pendekatan ini merupakan cara atau usaha yang direncanakan yang digunakan oleh seseorang atau kelompok untuk dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan lingkungan fisik di sekitarnya dengan maksud untuk mencukupi kebutuhan dan meraih tujuan yang diinginkan.

6.2.4 Kompromi

Ini melibatkan level ketegasan dan kerja sama dalam tingkat sedang. Sebagian orang mengartikan kompromi sebagai "mengalah lebih dari yang mereka inginkan", sementara yang lain meyakini bahwa kedua belah pihak sama-sama mendapatkan keuntungan. Cara menangani konflik dengan berkompromi; cocok dilakukan jika ada permasalahan penting yang diperdebatkan, tingkat moderat jika orang-orang yang terlibat konflik mempunyai tingkat hirarki yang sama atau jika ada keinginan yang kuat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Kompromi juga dapat dipakai sebagai cara penyelesaian sementara, jika ada hambatan waktu. Keterampilan yang dibutuhkan untuk manajemen konflik diadopsi oleh kompromi yang dinegosiasikan bahwa seni untuk menemukan cara tengah adalah seni untuk menilai situasi dan membuat konsesi.

Strategi ini berada di daerah tengah antara ketegasan dan kerjasama. Ini merujuk pada situasi di mana masing-masing pihak yang berkonflik bersedia menyerahkan sesuatu.

6.2.5 Kolaborasi

Memiliki tingkat sikap tegas dan kerja sama yang tinggi. Kolaborasi dapat didefinisikan sebagai upaya menyatukan ide-ide

untuk mencapai penyelesaian terbaik dari sebuah masalah. Solusi terbaik diartikan sebagai pemecahan konflik yang kreatif, yang tidak dilakukan oleh satu orang saja. Dengan adanya resolusi konflik yang positif ini, kita dapat mempertimbangkan bahwa mengelola konflik melalui kerja sama adalah metode yang terbaik.

Strategi kompromi ini bersifat asertif dan kooperatif. Ini merujuk pada situasi di mana pihak-pihak yang berkonflik masing-masing berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan semua pihak.(Howell, 2014)

6.3 Kesimpulan

Para pemimpin (manajer) dapat diberikan saran-saran tentang bagaimana menangani konflik kerja agar tidak menjadi masalah. Konflik perlu ditangani dengan strategi yang efektif agar tidak menjadi penghalang untuk meningkatkan kinerja, baik secara individu maupun tim. Hambatan dalam meningkatkan kinerja, baik secara individu maupun tim, dengan cara menghindari, menyesuaikan diri, bekerja sama, dan melakukan dengan cara menghindari, mengalah, bekerja sama, dan melakukan kompromi. Di sisi lain, dalam strategi kompetisi, institusi dalam hal ini pemimpin. Pemimpin harus memberikan kesempatan kepada rekan kerja lainnya untuk menunjukkan apa yang mereka ketahui dengan membiarkan mereka membantu mengambil keputusan atau menemukan solusi terbaik. Dengan adanya solusi yang tepat dari kegiatan tersebut, pemimpin akan dapat melihat kinerja antar individu yang terbaik karena setidaknya dengan memberikan kesempatan yang sama, secara tidak langsung kita sudah menilai dan secara tidak langsung ikut serta dalam menilai dan mengevaluasi karakteristik dan kinerja setiap individu karyawan. Kesempatan ini juga akan membuat orang lebih menyukai sesama karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Howell, S.E. (no date) *Conflict Management: A Literature Review and Study*.
- Konflik, S.M. *et al.* 2015. *Teamwork Tenaga Kependidikan Sri Wartini*.
- Madalina, O. 2016. 'Conflict Management, a New Challenge', *Procedia Economics and Finance*, 39, pp. 807–814. Available at: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30255-6).
- Mansyur, A.R. 2020. 'Dampak COVID-19 Terhadap Dinamika Pembelajaran Di Indonesia', *Education and Learning Journal*, Vol. 1, No, pp. 113–123.
- Naniek Pangestuti. 2018. *ANALISA GAYA MANAJEMEN KONFLIK WARGA BINAAN PEMASYARAKATAN PEMASYARAKATAN (STUDI KASUS LAPAS PERMISAN NUSAKAMBANGAN)*. Available at: <http://news.jurnal>.
- NB., M. 2021. 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Upaya Penyelesaian Konflik Politik: Suatu Tinjauan Teoritis', *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2), p. 194. Available at: <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.643>.
- Wahyudi Andri. 2015. 'Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan', *Publiciana*, 9(1). Available at: <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2715355> (Accessed: 4 March 2023).

BAB 7

KONFLIK LINI DAN STAF

Oleh Mohklas

7.1 Pendahuluan

Manusia adalah makhluk individu juga sebagai makhluk sosial, sebagai makhluk sosial tidak dapat dipisahkan dari pergaulan, perkumpulan (*zoon politicon*) atau pengorganisasian. Dalam suatu organisasi, setiap anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya memiliki visi dan misi yang sama. Perbedaan pandangan antar anggota organisasi sangat mungkin terjadi, hal inilah yang menimbulkan ketidaksesuaian konsep, sehingga pada gilirannya menimbulkan konflik internal.

Ketika sebuah organisasi mengalami konflik, manajemen harus mampu memadamkan konflik tersebut. Seorang pemimpin harus bertindak cepat, dan tepat baik secara administratif maupun manajemen. Tindakan administratif dengan cara mengatur, dan melaksanakan kegiatannya sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Namun dalam memadamkan konflik dengan tindakan manajemen, yakni dengan cara; pemimpin harus mampu mengendalikan, mengarahkan, memanfaatkan semua faktor dan sumber daya yang ada (manusia, material, peralatan dan lain-lain) dengan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Konflik dapat terjadi dimana saja, dalam setiap situasi apapun, indikatornya jika sistem komunikasi dan informasi tidak sesuai dengan sarannya, maka timbul miskomunikasi atau kesalahpahaman antara dua pihak atau lebih, maka akan terjadi

konflik. Secara alami, konflik dapat muncul mulai dari perkelahian antar individu atau kelompok organisasi hingga bentrokan antar negara yang mengakibatkan perang antar negara. Namun, terlepas dari besarnya masalah, konflik dapat diselesaikan dengan berbagai cara sesuai budaya masing-masing organisasi (Lumintang, 2015).

7.2 Penyebab Konflik Lini dan Staf

Struktur organisasi lini dan staf merupakan gabungan dari beberapa bentuk struktur organisasi. Dimana menggunakan struktur organisasi garis tetapi tugas pimpinan dibantu oleh beberapa staf. Setiap staf memiliki peran dalam memberikan saran, masukan, ide, gagasan, dan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan. Struktur organisasi ini cocok untuk perusahaan skala kecil. Keunggulannya adalah disiplin moral karyawan yang tinggi sesuai dengan *job description* masing-masing. Sedangkan kelemahannya adalah solidaritas pegawai masih kurang, karena banyak diantara mereka yang tidak saling mengenal (Sandjojo, 2020).

Seiring dengan perkembangannya yang pesat, perubahan di segala bidang seperti ilmu pengetahuan, teknologi dan seni mengalami kemajuan yang signifikan. Globalisasi di era modern, dan kemajuan teknologi informasi ternyata sangat berpengaruh bagi masyarakat, baik secara pribadi maupun dalam dinamika kelompok.

Seiring dengan progresivitas tersebut, konflik tetap ada, bahkan cenderung meningkat. Artinya konflik ada di mana-mana, kapan saja, dan siapa pun orangnya. Setiap organisasi di mana kita terlibat, pasti dihadapkan pada konflik. Semakin besar organisasi, semakin rumit hal-hal yang terjadi. Semua aspek akan mengalami kompleksitas, baik arus informasi, pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, sumber daya manusia dan lain sebagainya (Wijaya, 2017).

Faktor utama pemicu konflik kerja yang paling dominan adalah sifat negatif pribadi, bentuk konflik kerja yang mendominasi adalah perbedaan. Cara mengatasi konflik kerja yang mendominasi adalah komunikasi individu, sedangkan dampak konflik kerja yang paling mendominasi adalah ketidakharmonisan hubungan sosial (Utami , Fadhalah dan Nuzulia, 2013). Komunikasi berarti memberikan informasi dan mendistribusikannya kepada anggota organisasi, jika distribusi terhambat karena perilaku buruk seseorang atau karyawan, maka komunikasi tersebut tidak efektif. Dalam jangka panjang, komunikasi yang tidak efektif ini akan mengakibatkan kesalahpahaman penafsiran, menimbulkan prasangka dan akhirnya menimbulkan konflik internal di dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Mulyasa (2003) konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara materi maupun non materi. Untuk mencegahnya, harus diketahui penyebabnya, antara lain:

1. Perbedaan Pendapat

Perbedaan pendapat antar anggota, dan merasa paling benar, jika perbedaan pendapat ini mengkristal, maka akan menimbulkan ketegangan.

2. Salah Paham

Salah paham, hal ini bisa terjadi mungkin saja seseorang bermaksud baik, tetapi dianggap merugikan pihak lain. Sehingga dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, kurangnya simpati dan kebencian.

3. Salah Satu atau Kedua Belah Pihak Merasa Dirugikan

Tindakan salah satu pihak dianggap merugikan pihak lain atau merasa dirugikan masing-masing pihak. Pihak yang dirugikan merasa benci, tidak nyaman, kurang simpati. Perasaan tersebut dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral maupun sosial.

4. Terlalu Sensitif

Terlalu sensitif, sebagai misal salah satu anggota merasa bertindak wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif, dianggap merugikan dan menimbulkan konflik, padahal secara etis tindakan tersebut tidak dianggap salah.

7.3 Jenis Konflik Lini dan Staf

Beberapa jenis klasifikasi konflik adalah sebagai berikut:

1. Konflik Vertikal; konflik antar hierarki, yakni; antara atasan dan bawahan bisa juga terkait dengan pembagian tugas, penilaian kinerja, dan penetapan target.
2. Konflik Horizontal; konflik yang terjadi antara satu orang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain yang dikarenakan perebutan sumber daya yang langka atau faktor emosional lainnya.
3. Konflik Peran; konflik yang dikarenakan peran yang diharapkan dari seseorang oleh organisasi tidak sesuai dengan harapan dari yang berkompeten dalam posisinya (Wijaya, 2017).

Perusahaan yang fokus pada kinerja dan produktivitas, konflik dapat ditangani dan diminimalisir sekecil mungkin, dengan teknik, perusahaan dan *Human Resource Department* (HRD) harus memahami contoh konflik yang paling umum terjadi di perusahaan, dan bagaimana caranya. untuk menyelesaikannya sesegera mungkin. Berikut adalah contoh konflik perusahaan yang paling umum (Admin Linovhr, 2020):

a. Konflik Kepemimpinan

Pemimpin sering kali diharapkan bagaimana bisa menjadi teladan, dan cepat dalam menyelesaikan konflik. Namun kenyataannya terkadang masih ada bahwa, pemimpin itu sendiri yang menjadi pusat konflik? Ini dapat terjadi jika individu yang belum atau tidak pengalaman,

kurang pelatihan kemudian dipromosikan menjadi pimpinan. Tekanan lingkungan ditambah dengan kurangnya pengalaman dan berbagai gaya kepemimpinan dapat menyebabkan konflik.

b. Konflik Antar Departemen

Diilustrasikan pada divisi *marketing* menunggu umpan balik dari divisi penjualan perihal apa yang dipesan oleh klien, namun divisi penjualan dikarenakan kesibukannya belum atau tidak memasukkan umpan balik yang diharapkan, bahkan ada keterlambatan. Permasalahan inilah yang menimbulkan divisi *marketing* ada konflik, yakni terhambatnya pembuatan laporan yang pada gilirannya akan menimbulkan masalah pada bagian keuangan.

c. Konflik Kepribadian

Konflik dikarenakan perbedaan kepribadian di tempat kerja tidak mungkin dapat dihindari antar pegawai pada posisi apapun. Hal ini terjadi karena persepsi yang salah tentang sikap rekan kerja. Ketika tipe kepribadian yang berbeda bekerja sama, kemungkinan kesalahpahaman tentang karakter masing-masing, maka sering terjadi kurangnya pengendalian diri.

d. Gaya Kerja

Pegawai dalam menjalankan tugasnya ada yang senang dengan bekerja dalam kelompok, sementara yang lain lebih suka dengan model sendirian. Pegawai ada yang suka sebuah arahan eksternal, namun juga ada yang menyukainya. Perbedaan gaya kerja terkadang membuat individu tidak dapat bekerja dan mengganggu keharmonisan dalam tim, sehingga miskomunikasi yang pada akhirnya tidak dapat dihindari.

e. Ide Brainstorming

Perdebatan singkat dalam sesi brainstorming karena perbedaan ide juga bisa memicu konflik. Padahal,

ini adalah hal yang wajar dan pasti terjadi di semua kegiatan brainstorming. Debat juga merupakan peluang besar untuk membuat ide menjadi lebih baik. Kolega perlu mengenali ide orang lain, menyuarakan pendapat mereka sendiri, dan kemudian mengumpulkan ide untuk menghasilkan solusi terbaik. Jika karyawan tidak setuju dengan ide proyek, mereka dapat berbicara satu sama lain secara kooperatif untuk memutuskan kesepakatan bersama untuk menghasilkan hasil dari kolaborasi tersebut.

7.4 Efek Samping Konflik Lini dan Staf

Konflik adalah suatu keadaan yang timbul akibat ketidakcocokan atau pertentangan yang mempengaruhi pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Ada dua pandangan yang berkaitan dengan akibat konflik. Pandangan pertama menganggap bahwa konflik merupakan gejala berbahaya dan tanda instabilitas institusional. Implikasinya, ketika sebuah organisasi sering mengalami konflik, berarti organisasi tersebut semakin tidak stabil dan rentan terhadap bahaya, sehingga harus segera dibenahi.

Sebaliknya, pandangan kedua menganggap bahwa konflik menunjukkan dinamika dalam organisasi, yang dapat membawa kemajuan. Jika tidak ada konflik dalam institusi, sebenarnya tidak ada dinamika sama sekali yang artinya jauh dari realisasi kemajuan, sehingga konflik juga harus dikelola dengan baik (Binti Kholifah, 2019).

7.5 Menyelesaikan Konflik Lini dan Staf

Konflik dipandang sebagai akibat yang berbahaya dari kegagalan menerapkan prinsip-prinsip manajemen. Saat ini konflik dipandang sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari,

tetapi penting bagi organisasi untuk mempertahankan organisasinya. Berbagai jenis konflik menimbulkan efek konflik pada organisasi, dan organisasi juga membutuhkan manajemen konflik sehingga muncul bagaimana memunculkan metode penyelesaian konflik yang baik (Amalia, 2015).

Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan. Begitu pula dengan kehidupan berorganisasi. Manajemen konflik mencakup pendekatan berorientasi proses yang mengarah pada bentuk komunikasi. Manajemen konflik bukan hanya sekedar teori tetapi juga perlu diterapkan dan dilaksanakan secara optimal agar menjadi fungsional.

Ada tiga strategi manajemen konflik, yaitu:

1. Strategi manajemen konflik kalah-kalah
2. Strategi manajemen konflik menang-kalah
3. Strategi manajemen konflik win-win (Asiah dan Munawar, 2015).

Ada beberapa langkah penyelesaian konflik lini dan staf dalam suatu organisasi, diantaranya (Admin Linovhr, 2020):

1. HRD harus menentukan bagaimana memilih individu yang berkompeten untuk mengisi posisi tertentu sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Proses rekrutmen sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam hal ini. Jika sudah selesai, komunikasi antara manajer, karyawan, dan HRD tentang bagaimana menengahi dan berkompromi dengan gaya kepemimpinan mana yang sebaiknya digunakan.
2. Pastikan peran dan tanggung jawab karyawan diklasifikasikan se jelas mungkin sebelum mulai bekerja, sehingga setiap orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi harapan tersebut. Apabila pegawai belum dapat bekerja secara maksimal, maka akan dilakukan evaluasi

kinerja untuk mengetahui apa yang dapat dilakukan terkait kinerja pegawai tersebut.

3. Dalam resolusi jangka pendek, dibutuhkan orang dengan keterampilan mediasi yang kuat untuk menyelesaikan konflik kepribadian. Mediasi membutuhkan seseorang yang dapat mengambil sikap mandiri dan memahami kebutuhan, berempati, dan mengesampingkan emosi. Sedangkan untuk jangka panjang, HRD dapat menetapkan kebijakan dan mengembangkan buku pegangan karyawan yang membantu memperjelas ekspektasi tentang apa yang dapat diterima dan melatih karyawan dalam keberagaman tempat kerja. Dengan demikian, metode ini akan menumbuhkan kecerdasan emosional, toleransi dan pengertian terhadap orang lain.
4. Pada dasarnya setiap gaya kerja memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Memahami dan menghormati gaya kerja setiap anggota tim penting dalam membangun kerja sama tim yang sukses. Setiap anggota tim terbuka satu sama lain, memahami dan berkompromi bagaimana bekerja sama dengan gaya kerja yang berbeda.
5. Contoh konflik saat brainstorming sebenarnya tidak terlalu mengkhawatirkan asalkan bisa dikendalikan. Brainstorming sangat baik untuk menemukan ide-ide untuk pengembangan perusahaan. Konflik dalam brainstorming atau diskusi dapat dikontrol dengan membangun kepercayaan dan rasa hormat. Dengan demikian, brainstorming atau diskusi tetap dapat dilakukan dengan meminimalkan potensi dampak negatif terhadap karyawan, budaya perusahaan, dan produktivitas. Membangun budaya terbuka dengan komunikasi yang efektif, di mana karyawan cukup cerdas secara emosional untuk memahami pemicu emosi batin mereka sendiri dan

menghormati perasaan orang lain adalah kunci untuk brainstorming yang sehat.

6. Perusahaan dengan kinerja tinggi sangat menyadari perlunya pelatihan manajemen konflik dan soft skill. Ketika konflik dapat ditangani dan dikendalikan dengan baik, semua pihak di perusahaan, baik karyawan maupun manajer, akan jauh lebih bahagia dan bekerja lebih produktif. Perkembangan perusahaan akan semakin baik dan fantastis.

Cara efektif mengatasi konflik antara atasan dan bawahan, adalah sebagai berikut:

1. Biarkan Emosi Mereda Terlebih Dahulu

Masalah atau konflik tidak akan pernah bisa diselesaikan dengan baik ketika pihak-pihak yang terlibat selalu mengutamakan emosi daripada akal. Oleh karena itu, cara pertama untuk menyelesaikan konflik adalah meredakan emosi kedua belah pihak terlebih dahulu. Biarkan ketegangan tinggi turun sebelum memulai proses penyelesaian konflik. Tidak ada ukuran pasti berapa lama keadaan emosi bisa turun. Bisa dalam hitungan jam, bisa juga dalam beberapa hari. Jika Anda salah satu pihak yang berkonflik, luangkan waktu sebanyak mungkin untuk meredakan emosi Anda. Jika Anda benar-benar perlu menjauh dari situasi tersebut untuk sementara waktu, lakukanlah. Intinya, jangan pernah mencoba berbicara saat emosi masih tinggi.

2. Temukan Akar Konflik yang Muncul

Emosi yang terkendali merupakan syarat yang harus dipenuhi sebelum melangkah ke tahap selanjutnya. Untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan, akar penyebab masalah harus diketahui secara mendalam. Saat melakukan identifikasi, emosi mutlak harus dikendalikan.

Jika emosi Anda masih tinggi, akal sehat akan sulit muncul dan bekerja dengan baik. Cobalah untuk mencari tahu apa yang sebenarnya memicu konflik. Apakah murni terkait dengan pekerjaan, atau sudah mulai melibatkan hubungan interpersonal. Dengan mengetahui secara pasti titik awal permasalahan yang muncul, Anda bisa mulai mencari cara terbaik agar konflik bisa diselesaikan secara damai. Ingat, jangan pernah memasukkan emosi saat mengidentifikasi konflik.

3. Bicara Secara Pribadi

Setelah kondisi mereda, mintalah waktu untuk berbicara empat mata dengan pimpinan. Pastikan ada cukup waktu untuk melakukan percakapan ini untuk mengungkapkan semua yang Anda rasakan selama ini. Katakan yang sebenarnya tanpa menyembunyikannya. Jika Anda berbicara dengan nada dan sikap yang baik, pimpinan pasti mau mendengarkan. Saat melakukan percakapan ini, lakukan secara tatap muka. Tidak perlu saksi, karena ini bukan sidang. Proses komunikasi semacam ini sangat penting untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan. Bukan tidak mungkin, konflik yang muncul hanya disebabkan oleh kesalahpahaman akibat komunikasi yang buruk antara kedua belah pihak.

4. Beri Kesempatan Kepada Masing-masing Pihak untuk Menyampaikan Pendapatnya

Dalam proses pembicaraan antara atasan dan bawahan, kedua belah pihak harus bersedia mendengar apapun pendapat, kritik, dan saran yang disampaikan pihak lain. Jika Anda seorang bos, jangan menampilkan ego sebagai bos. Karena kepentingan pribadi hanya akan merusak proses pembicaraan ini. Jika Anda seorang bawahan, dengarkan juga setiap pandangan dan kritik yang diberikan atasan Anda. Ini adalah proses berbagi pendapat

yang harus dijauhkan dari kepentingan pribadi. Hindari juga pandangan yang salah atau benar selama proses berbagi pendapat ini. Karena itu hanya akan memicu konflik berikutnya.

5. Fokus Pada Masalah Non-Pribadi

Perdebatan sangat mungkin terjadi ketika atasan dan bawahan mengadakan pembicaraan untuk menyelesaikan konflik. Jangan pernah keluar dari lingkaran masalah saat pertengkaran terjadi. Fokus pada masalah yang harus diselesaikan, bukan menyerang orang lain secara pribadi. Salah satu kekurangan yang terjadi di masyarakat kita adalah sering menyerang individu daripada menyelesaikan inti masalah saat melakukan argumentasi. Jangan sampai hal itu terjadi ketika Anda dan bawahan atau atasan Anda melakukan proses penyelesaian konflik yang terjadi.

6. Negosiasi Ulang

Ketika proses pembicaraan untuk menyelesaikan konflik antara atasan dan bawahan dilakukan, kemungkinan terjadinya kebuntuan masih cukup besar. Kebuntuan ini bisa disebabkan oleh tidak ada pihak yang mau mengalah. Oleh karena itu, renegotiasi adalah salah satu cara untuk mencari solusi. Anda sebagai bos menawarkan konsesi yang sedikit berbeda tanpa merugikan kepentingan pihak lain. Sebagai bawahan, Anda juga harus bisa memberikan penawaran baru dengan sedikit mengurangi poin yang Anda tawarkan sebelumnya. Dengan bertukar konsesi yang tidak merugikan, proses penyelesaian konflik akan berjalan lebih lancar. Apalagi jika keuntungan bagi kedua belah pihak berimbang.

7. Mencari Solusi Bersama

Inti dari proses diskusi dalam mengatasi konflik antara atasan dan bawahan adalah mencari solusi terbaik bersama. Baik atasan maupun bawahan harus bersedia

menampung segala aspirasi dan pendapat yang muncul. Setelah itu, keduanya berpikir untuk mendapatkan solusi berdasarkan pendapat kedua belah pihak. Usahakan jangan hanya mendapatkan satu solusi dari konflik yang terjadi. Dapatkan solusi alternatif sebagai cadangan jika solusi pertama tidak berhasil. Dibutuhkan banyak rasa saling percaya dari kedua belah pihak untuk melaksanakan solusi yang disepakati. Kepercayaan akan menumbuhkan kembali hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan.

8. Minta Bantuan Pihak Ketiga

Ada kalanya pembicaraan yang dilakukan akhirnya tidak menemukan solusi seperti yang diharapkan. Baik atasan maupun bawahan sama-sama tidak mau mengalah. Keduanya teguh pada pendiriannya masing-masing. Saat itulah dibutuhkan bantuan pihak ketiga atau mediator untuk menengahi. Mediasi merupakan salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antara atasan dan bawahan. Pihak ketiga ini biasanya staf HRD atau pimpinan di tempat kerja. Memanfaatkan mediator akan memberikan pandangan baru yang netral. Sehingga diharapkan ada solusi yang dapat menengahi konflik yang terjadi.

9. Terapkan Aturan yang Berlaku

Jika segala cara untuk menyelesaikan konflik antara atasan dan bawahan sudah dilakukan namun belum menemukan solusi, maka jalan terakhir tentu saja dengan melihat kembali peraturan perusahaan. Dalam hal ini, HRD akan membantu menemukan aturan yang dapat menyelesaikan konflik. Memang ada unsur paksaan ketika pada akhirnya aturan yang berlaku menjadi patokan akhir. Bisa jadi bos yang akhirnya harus tunduk pada aturan, bisa juga kedua belah pihak akhirnya harus hengkang. Namun setidaknya hal ini dapat menghindari konflik

berkepanjangan yang justru dapat merugikan perusahaan (Dwi, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Adminlinovhr, *Contoh Konflik Perusahaan Dan Penyelesaiannya*, Linovhr. Available At: <https://Www.Linovhr.Com/Contoh-Konflikperusahaan-Dan-Penyelesaian/>, 2020
- Amalia, G, *Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu maupun Organisasi*, Jurnal Universitas PGRI Palembang.ac.id, 2015
- Binti Kholifah, Y. 2019. 'Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam', Journal PIWULANG, 2(1), P. 11. Doi: 10.32478/Piwulang.V2i1.298.
- Dwi, A. 2020. 9 Cara Efektif Mengatasi Konflik Antara Atasan Dan Bawahan.
- Lumintang, J. 2015. Dinamika Konflik Dalam Organisasi. Acta Diurna Komunikasi, 4(2).
- Mulyasa, E. 2003. Manajemen Berbasis Kompetensi Dan Aplikasinya, Bandung: Rosdakarya. H. 241-242 Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia, 2(2), Pp. 18-35.
- Sandjojo, Sekretariat Yayasan. "Dengan Menggunakan Metode Pembelajaran Online Maka Karakter-Karakter Yang Dominan Dapat Ditingkatkan Yaitu Karakter Kerja Keras, Kerja Sama, Disiplin, Tanggung Jawab, Dan Kejujuran." 21 Refleksi (2020): 01.
- Utami, D. F., Fadhalah, R. And Nuzulia, S. 2013. 'Studi Indigenous Work Conflict Pada Karyawan Bersuku Jawa', Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu
- Wijaya, C. 2017. Perilaku Individu Organisasi. Edited By N. S. Chaniago. Medan: Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI). Available At: Www.Lpppindonesia.Com.

BAB 8

KASUS MANAJEMEN KONFLIK YANG TERJADI DI DALAM ORGANISASI

Oleh Sudadi

8.1 Pendahuluan

Konflik dapat terjadi dimanapun, kapanpun dan oleh siapapun. Latar belakang munculnya konflik umumnya karena adanya perbedaan atau kesenjangan identitas seseorang yang dibawa kedalam kelompok organisasi atau dibawa dalam interaksi sosialnya. Seseorang secara kodrati memiliki temperamen, sifat, dan kepribadian yang berbeda satu sama lainnya. Perbedaan tersebut antara lain perilaku, sifat, pengetahuan, keterampilan, kecerdasan, adat istiadat, keyakinan, fisik, keinginan, harapan, masalah, dan lain lain. Dengan perbedaaan individu yang dibawa ke interaksi sosial sehingga sangat wajar terjadi konflik. Dengan kata lain, konflik dapat terjadi di masyarakat atau organisasi baik terjadi pada angotanya, individu dengan kelompok, konflik individu dengan pimpinan, konflik antara kelompok tertentu dengan kelompok lain atau dengan masyarakat luar.

Konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia, konflik adalah bagian dari sifat manusia dan bagian dari sosial budaya manusia dan keterampilan profesional. Konflik merupakan hal yang wajar dan sering terjadi di lembaga pendidikan. Dalam dunia pendidikan, konflik merupakan hal yang lumrah dan berdampak signifikan bagi lembaga pendidikan itu sendiri, maupun anggota organisasi atau pegawai lembaga pendidikan tersebut. Namun diantara sekian banyak konflik yang ada, beberapa konflik juga memiliki dampak positif, jadi tidak

semua konflik dalam suatu institusi bersifat negatif, karena jika terjadi konflik dalam sebuah institusi atau institusi, institusi tersebut dapat memperbaiki kesalahan tersebut dan menjadi benar dan lebih baik dari yang lain.

Hal yang dapat menimbulkan konflik adalah ketidakpercayaan antara satu dengan yang lain, komunikasi yang buruk, yang dapat menimbulkan kemarahan lawan bicara. Konflik dalam organisasi dapat menghambat pencapaian tujuan yang diinginkan, sehingga konflik harus dikelola dengan baik untuk meminimalkan dampaknya. (Nova Syafira Ariyanti *et al.*, 2019).

8.2 Macam-macam Konflik di Organisasi

Berikut berbagai macam konflik yang terjadi dalam organisasi

8.2.1 Konflik Kepemimpinan

Perselisihan di SMA Negeri 8 Kota Pontianak pada tahun 2012 bermula ketika mereka yang ingin menjadi wakil kepala sekolah dikecewakan oleh harapan mereka. Namun, masalah berkembang ketika kepala sekolah memilih orang yang berbeda untuk mengisi jabatan tersebut. Konflik terjadi karena tiga alasan: (1) prinsip tidak dapat memimpin dengan baik; (2) kepala sekolah bukanlah pemimpin yang baik; dan (3) kepala sekolah tidak dapat mengelola dengan baik.

Perselisihan di sekolah yang diawasi oleh kepala sekolah SMA Negeri 8 Kota Pontianak tumbuh akibat ketidakmampuannya untuk menyelesaikannya, dan Pemerintah Kota Pontianak merasa perlu untuk turun tangan dalam bentuk penyelamatan dengan melakukan tindakan sebagai berikut: (1) menyesuaikan pihak-pihak yang berselisih dengan keadaan kerja yang baru untuk menyelesaikan konflik dengan menggunakan wewenang atau kekuasaan; (2) menentukan masalah melalui kompromi, yaitu mengumpulkan semua data yang diperlukan untuk menemukan akar penyebab dan tindakan perbaikan untuk meningkatkan

dinamika kinerja organisasi di sekolah; (3) Identifikasi masalah melalui lobi dan inisiatif untuk mendorong kerjasama antara pendidik dan instruktur dalam rangka meningkatkan kesadaran faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas prinsip baru. (4) pelibatan pihak ketiga, dengan menggunakan kewenangan Pemerintah Kota Pontianak melalui Dinas Pendidikan Kota Pontianak untuk memberikan sanksi dan penjeratan kepada pihak yang menolak kembalinya keunggulan organisasi di sekolah; (5) resolusi konflik, yang mencakup menolak sepenuhnya kebijakan kepala sekolah baru dengan menyelesaikan latihan-latihan berikut: (a) membangun disiplin; (b) lebih memperhatikan karyawan yang menonjol; (c) meningkatkan hubungan dengan rekan kerja dalam organisasi sekolah; dan (d) memposisikan diri sebagai pemimpin sekolah yang mendengarkan dengan baik (Nova Syafira Ariyanti *et al.*, 2019).

8.2.2 Konflik Antar Departemen

Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru merupakan Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah BSM Pekanbaru yang menjalankan peran dan fungsinya di bidang perbankan syariah. Beralamat di Jl. Tuanku Tambusai No 320 E-F, Labuh Baru Timur, Kota Pekanbaru kode pos 2800 (Putri, Wardi, & Farwitawati, 2016). Kegiatan BSM Pekanbaru Tuanku Tambusai mampu bertahan dari berbagai guncangan dan persaingan industri perbankan (Sulistywati, Ati, & Santoso, 2020). Namun, masih ada perselisihan di antara karyawan, misalnya kurangnya keharmonisan kemitraan yang disebabkan oleh persaingan untuk mendapatkan pekerjaan. Tanda lain adalah pendekatan disiplin yang tidak seimbang, yang membuat para pekerja iri satu sama lain.

Pimpinan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru berupaya menerapkan ajaran Islam tentang penyelesaian dan pencegahan konflik agar tidak terjadi konflik yang berlarut-larut. Konflik telah

ditangani oleh para pemimpin dengan menggunakan protokol, dan kesabaran tidak diragukan lagi telah digunakan. Penyelesaian konflik dilakukan melalui musyawarah yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan, kompromi, atau kesepakatan yang hasilnya dapat memuaskan kedua belah pihak. Setiap pimpinan dalam organisasi berlabel syariah, seperti BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru, selalu berharap agar apa yang dilakukannya dapat bermanfaat bagi semua pihak dan hanya mendatangkan ridha Allah SWT dan pahala yang indah (Lestari.S, 2020).

8.2.3 Konflik Kepribadian

Komunikasi yang berlangsung antar anggota suatu organisasi akan terhambat oleh perilaku karyawan yang buruk. Pemerasan, penyuaipan, intimidasi, ketidakjujuran, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, ancaman, pencurian, diskriminasi, dan pemberian informasi palsu adalah contoh perilaku buruk yang sering terjadi di tempat kerja. Berbagai perilaku negatif terlihat pada divisi pembelian PT. Sumi Rubber Indonesia, termasuk kejahatan permusuhan, penipuan, kekasaran, sabotase, dan pencurian. Informasi harus disediakan dan didistribusikan kepada anggota organisasi agar komunikasi menjadi efektif. Jika distribusi terhambat oleh perilaku tidak profesional dari seseorang atau karyawan, maka komunikasi menjadi tidak efektif. Seiring waktu, komunikasi yang buruk ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan ketakutan, yang akan menimbulkan bias dan, pada akhirnya, perselisihan internal di dalam bisnis atau organisasi. Tuntutan bagi manajemen untuk memainkan fungsi ini disebabkan oleh pengaruh konflik terhadap produktivitas dan efektivitas kerja dalam organisasi, khususnya di PT. Sumi Rubber Indonesia(Choerul Anwar, n.d.).

8.2.4 Konflik Gaya Bekerja

Aspek keragaman budaya, kepribadian, perspektif, dan faktor lain yang dihasilkan dari keragaman daerah asal, gaya pengasuhan, dan faktor lain yang menyebabkan varians perilaku tidak dapat dipisahkan dari unsur-unsur yang membentuk dunia profesional kita. Karena perbedaan budaya, akademisi merasa terdorong untuk menyelidiki pekerja Jawa untuk mempelajari sudut pandang mereka, faktor penyebab, bentuk konflik, metode penyelesaiannya, dan efek yang dirasakan dari konflik kerja. Penelitian ini mengambil metode kualitatif. 700 pekerja Jawa yang terlibat dalam penelitian ini. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terbuka dengan menggunakan teknik analisis data asli seperti pengkodean awal, kategorisasi, pengkodean aksial, dan tabulasi silang disebut snowball sampling. Menurut temuan penelitian, perspektif konflik kerja yang paling umum adalah masalah di tempat kerja, penyebab utama konflik kerja yang paling umum adalah negatifitas pribadi, jenis konflik kerja yang paling umum adalah perbedaan, metode yang paling umum untuk menyelesaikan konflik kerja adalah melalui komunikasi individu, dan akibat paling umum dari konflik kerja adalah hubungan sosial yang tegang (Fitri Utami & Psikologi, 2013).

Hasil penelitian ini menawarkan solusi bagaimana orang Jawa menyelesaikan perselisihan yakni dengan cara berkomunikasi secara individu, berkomunikasi secara kelompok, kesabaran dan menerima, pelaporan, introspeksi, dan tetap bekerja dengan semangat

8.2.5 Konflik Brainstorming

Brainstorming, sering dikenal dengan brainstorming, adalah teknik mengumpulkan banyak ide secara cepat dari sekelompok individu (Sani, 2019:204). Dengan Demikian, brainstorming adalah bentuk debat kelompok dengan tujuan menghasilkan solusi untuk masalah. Setiap peserta percakapan harus Nanggung

mengkomunikasikan pemikiran aslinya. Para peserta menyelidiki konsep asli mereka. Konsep yang diselidiki kemudian diperiksa untuk dijadikan sebagai bahan pemecahan masalah (problem solving) (Sinta *et al.*, 2020).

Salah satu teknik paling populer untuk meningkatkan jumlah ide atau solusi untuk masalah adalah bahwa dari brainstorming. Dikembangkan oleh Osborn (1957), secara khusus dirancang untuk mendorong generasi ide dengan penggunaan empat aturan:

- (1) Munculkan ide sebanyak mungkin
 - (2) Jangan mengkritik ide satu sama lain
 - (3) Bebaskan diri dan bagikan ide-ide liar
 - (4) Memperluas dan mengelaborasi ide-ide yang ada.
- (Feinberg & Nemeth, n.d.)

Laisa (2019), menyebutkan beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menghasilkan ide untuk mempercepat percakapan, antara lain:

a. Putaran Bebas (*Free Wheel*)

Kebebasan anggota kelompok untuk berbicara di depan umum diprioritaskan dengan metode free spin. Hal ini dilakukan tanpa ada batasan untuk memungkinkan penyaluran pendapat. Kebebasan berbicara, bagaimanapun, masih mempertimbangkan etika berbicara, mengharuskan peserta mengangkat tangan ke fasilitator sebelum berbicara. Peserta baru hanya dapat berbicara jika fasilitator telah mengizinkan. Selain itu, peserta diberi jumlah waktu yang sama untuk berbicara tentang setiap mata pelajaran. Hal ini dilakukan untuk mencegah seseorang mendominasi pembicaraan. Babak tersebut akan diulang untuk memberikan kesempatan kepada kontestan yang belum memiliki kesempatan untuk berbicara.

b. Putaran Teratur (*Round Robin*)

Metode putaran teratur ini mengatur anggota diskusi dalam berbicara. Bicara peserta diskusi diatur dengan sistem babak reguler ini. Peserta diskusi hanya diperbolehkan berbicara sesuai aturan dan giliran. Satu saran per orang diperbolehkan selama putaran diskusi dan per giliran. lalu lakukan lari dari kanan ke kiri. Proses ini akan melalui beberapa putaran sampai semua ide peserta telah diselidiki. Seorang peserta dapat dilewati dan dipersilakan untuk giliran berikutnya jika mereka tidak dapat menentukan kapan giliran mereka selama putaran.

8.3 Penyebab Munculnya Konflik

Ada beberapa hal yang menimbulkan konflik dalam sebuah organisasi, antara lain:

- 1) Komunikasi yang buruk, Kurangnya Komunikasi Salah satu penyebab utama masalah dalam organisasi adalah komunikasi yang buruk, yang dapat disebabkan oleh hambatan bahasa, perbedaan budaya, dan ketidakmampuan untuk berkomunikasi secara efektif.
- 2) Perbedaan kepribadian, Anggota organisasi berasal dari berbagai asal dan pengalaman yang membentuk kepribadian mereka; jika mereka tidak dapat mengakui dan menerima perbedaan satu sama lain, konflik atau masalah lain akan terjadi.
- 3) Sumber daya yang tidak dibagi sama rata, Konsep berbagi dapat digunakan sebagai strategi untuk menyelesaikan perselisihan di dalam perusahaan. Untuk mengatasi konflik ini, kebijakan administratif yang mengalokasikan sumber daya secara adil dan berkelanjutan harus ada di dalam bisnis.
- 4) Stres. Ketika seseorang mengalami ketegangan mental atau emosional, mereka dikatakan stres. Jika seseorang tidak

bisa mengatasi tekanan, akhirnya akan berubah menjadi ketegangan. Stres berdampak pada bagaimana seseorang berpikir, bertindak, dan bagaimana fungsi tubuhnya. Masalah tidur, penurunan berat badan, berkeringat, dan kurang fokus pada pekerjaan adalah beberapa gejala stres. Konflik antara anggota dan pemimpin organisasi akan dihasilkan dari ini.

- 5) Pelecehan seksual. Seseorang dapat mengalami pelecehan seksual sebagai akibat dari ketidaknyamanan yang disebabkan oleh masalah seks mereka. Konflik akan terjadi antar karyawan di dalam suatu organisasi jika tidak ada kode etik yang mengatur situasi seperti ini.
- 6) Implikasi konflik pekerjaan terhadap produktivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Orang akan bekerja apa pun yang diminta organisasi dari mereka ketika mereka berada di bawah tekanan untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka.
- 7) Anggota keluar dari organisasi. ketika terlalu banyak perselisihan dalam suatu kelompok, beberapa orang menjadi tidak nyaman dan keluar dari kelompok tersebut.
- 8) Penurunan produktivitas. Berkurangnya produktivitas yang disebabkan oleh seseorang yang tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan akan menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan (Nova Syafira Ariyanti et al., 2019).

Enam faktor berikut adalah sumber utama konflik dalam organisasi:

- 1) Tujuan yang tidak sejalan. Tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi mungkin tidak dimiliki oleh semua anggota organisasi. Ada kemungkinan rencana pribadi seseorang bertentangan dengan atau terhalang oleh tujuan institusi.

- 2) Perbedaan nilai. Konflik muncul dari perbedaan lintas organisasi, departemen, dan pihak, seperti yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, dan pengalaman. Ketika semua orang menyetujui suatu tujuan, orang mungkin memiliki pendekatan yang berbeda untuk mencapai tujuan itu.
- 3) Ketergantungan. Saling ketergantungan dapat menimbulkan konflik jika suatu tim bergantung pada pekerjaan tim lain untuk memulai suatu proyek. Karena pihak lain akan terpengaruh jika terjadi kesalahan.
- 4) Sumber daya yang minim. Konflik dapat muncul ketika sumber daya langka karena individu atau kelompok orang mungkin bersaing untuk mendapatkannya.
- 5) Aturan yang tidak jelas. Setiap posisi dalam sebuah perusahaan mungkin memiliki deskripsi pekerjaan yang secara akurat menggambarkan tugas dari posisi tersebut. Namun, dalam penggunaan sebenarnya, ini mungkin ambigu atau melayang, yang dapat mengakibatkan kesalahan.
- 6) Masalah komunikasi. Penyampaian atau penerimaan pesan yang salah dapat mengakibatkan masalah yang sering menimbulkan konfrontasi. Kurangnya kemungkinan komunikasi yang mengandalkan asumsi yang tidak terbukti atau perselisihan lain merupakan faktor yang menyebabkan komunikasi yang ceroboh.

8.4 Langkah Penyelesaian Konflik

8.4.1 Penyelesaian Konflik Terstruktur

Situasi konflik dapat dipicu oleh struktur organisasi. Jika ketidaksepakatan tidak ditangani dengan benar, itu merosot atau menjadi berbahaya. Sebut beberapa strategi untuk menangani konflik berbasis struktur:

Tujuan superordinat: Tujuan yang lebih tinggi adalah tujuan yang lebih penting bagi kedua belah pihak yang berkonflik

daripada tujuan pribadi atau kelompok mereka sendiri. Tujuan tidak dapat dicapai oleh satu orang atau kelompok. Pencapaian tujuan melibatkan partisipasi timbal balik dari semua pemangku kepentingan.

Tujuan superordinat untuk memupuk sikap positif, meredakan perselisihan antardepartemen, dan bekerja untuk menemukan solusi yang memuaskan semua pihak.

Mengurangi saling ketergantungan kelompok:

Salah satu penyebab utama terjadinya konflik adalah saling ketergantungan. Melalui pengintegrasian alur kerja, sangat penting untuk mengenali dan menjelaskan saling ketergantungan yang kurang dipahami dan kurang terkontrol. Proses-proses ini dapat diatur untuk mengurangi saling ketergantungan atau meningkatkannya. Membuat dua unit benar-benar independen satu sama lain adalah sebuah alternatif.

Meningkatkan sumber daya:

Ketika tuntutan dan keinginan dua pihak atau lebih melebihi beberapa sumber daya yang telah dialokasikan musuh mereka, konflik akan terjadi. Alih-alih mengalokasikan sumber daya secara tergesa-gesa, pada menit-menit terakhir, perencanaan ke depan mengenai distribusi yang tepat dari sumber daya tersebut dapat mengurangi perselisihan ini.

Pemecahan masalah bersama:

Salah satu metode paling populer untuk meningkatkan kerja sama adalah pemecahan masalah bersama. Hal ini menuntut pihak-pihak yang bertikai untuk berkumpul, mendefinisikan dan mempelajari masalah, memahami sudut pandang satu sama lain, dan bekerja sama untuk mencapai solusi yang masuk akal dan tidak memihak.

Otoritas formal:

Ketika dua kelompok berselisih, manajemen senior memiliki kekuatan untuk menengahi situasi tersebut. Untuk mengetahui adanya perselisihan yang tidak terucapkan dalam suatu perusahaan, manajemen harus menggunakan teknik *Management by Wondering Around* (MBWA). Arbiter dan integrator adalah atasan.

Meningkatkan interaksi:

Organisasi harus memberi karyawan di divisi kesempatan yang lebih besar untuk berkomunikasi satu sama lain. Orang-orang yang berinteraksi satu sama lain tidak hanya akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana orang lain berpikir dan berperilaku, tetapi mereka juga mungkin menemukan bahwa mereka memiliki minat, kekhawatiran, dan prioritas yang sama. Aturan, proses, dan regulasi, serta pemupukan silang, penggabungan, dan penunjukan Ombudsman, semuanya membantu penyelesaian konflik di dalam organisasi yang berdasarkan struktur (Thakore, n.d.).

8.4.2 Pemecahan Konflik

Thakore (Thakore, n.d.) menjelaskan solusi pemecahan dari konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mediasi: mediasi adalah bentuk resolusi konflik yang paling umum. Ini melibatkan orang yang mandiri dan tidak memihak yang membantu dua individu atau kelompok mencapai solusi yang dapat diterima semua orang. Mediasi dapat berhasil apabila kedua belah pihak memberikan kepercayaan kepada mediator.
- 2) Konsiliasi dan konsultasi: solusi konflik ini dapat dikatakan kurang formal karena solusi konflik ini lebih ke sukarela, atau kerelaan pihak yang berkonflik.

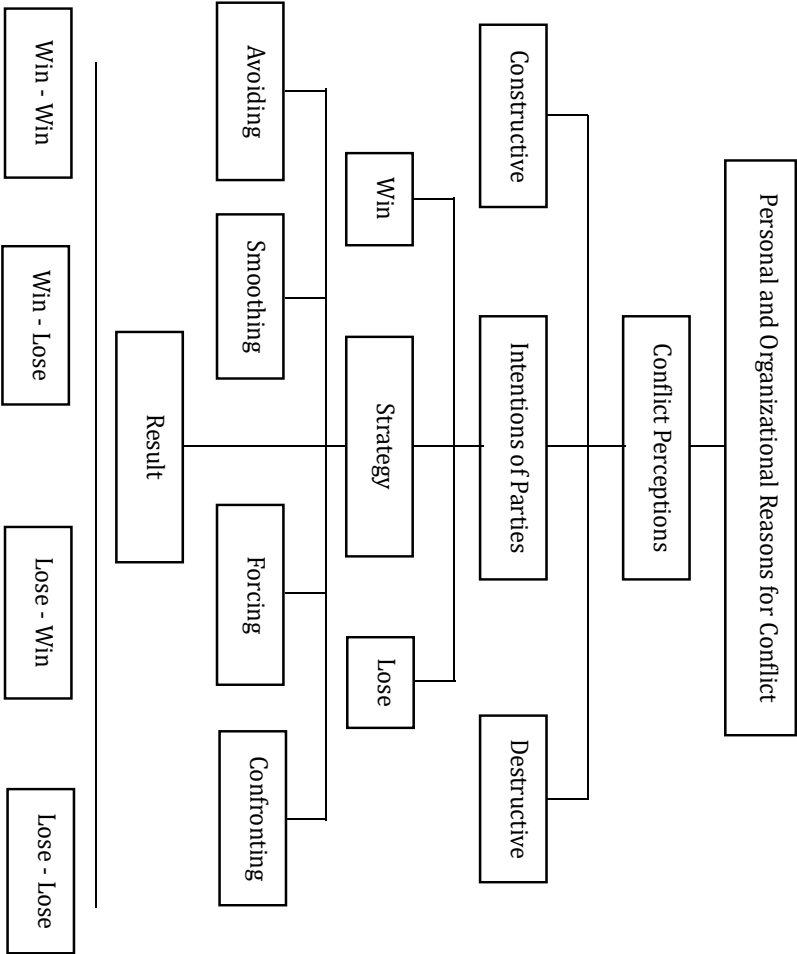
- 3) Meningkatkan sumber daya: penanganan konflik ini merencanakan ke depan tentang distribusi sumber daya yang tepat daripadamembuat alokasi menit-menit terakhir secara serampangan

Terkadang konflik tidak hanya perlu diterima dengan baik, tetapi juga dikelola agar konflik dapat mendorong perubahan, pengembangan organisasi, dan peningkatan kinerja. Dalam menghadapi konflik yang timbul di sekolah, pihak administrasi sekolah harus memperhatikan cara atau metode penyelesaian konflik (manajemen). Ada beberapa metode manajemen konflik yang ditawarkan oleh para profesional untuk menangani konflik.

Daft dan Noe mempresentasikan opsi resolusi konflik termasuk:

(1) penghindaran, (2) adaptasi, (3) kompromi, (4) kompetisi, dan (5) kerjasama. Moerhad dan Griffin menjelaskan hal yang sama bahwa pilihan untuk menghadapi konflik adalah (1) penghindaran (2) adaptasi (3) kompetisi (4) kerjasama dan (5) kompromi. Kedua pandangan tersebut membuat poin yang sama bahwa di mana konflik ditangani, metode diterapkan sesuai dengan konflik yang mereka hadapi. (Inom,2010)

Semua organisasi, baik sederhana maupun kompleks, memiliki beberapa mekanisme atau prosedur penyelesaian konflik. Keberhasilan atau keefektifan prosedur dapat diukur dengan sejauh mana prosedur membatasi perilaku konflik dan sejauh mana prosedur memberikan kontribusi untuk solusi yang memuaskan.



Gambar 8.1. Model Pemecahan Konflik
 (Sumber: Conflict Resolution Model Based on Lewin and Davis)
 (Thakore, n.d.)

Gambar diatas menggambarkan bagaimana pandangan seseorang atau organisasi terhadap konflik. Setiap orang memiliki dan menggunakan strategi yang berbeda dalam mengelola konflik. Ketika seseorang terlibat dalam suatu konflik ada dua hal utama yang harus diperhatikan yaitu 1) tercapainya tujuan pribadi anda. Artinya individu yang terlibat konflik tentu memiliki tujuan yang berbeda atau bertentangan dengan tujuan orang lain sehingga individu tersebut perlu mempertimbangkan apakah tujuan individu tersebut sangat penting atau sebaliknya , dan 2) menjaga hubungan dengan orang lain tetap baik. Artinya individu yang terlibat konflik mungkin perlu berinteraksi secara efektif dengan orang lain dimasa depan. Mempertimbangkan apakah hubungan tersebut sangat penting atau sebaliknya.

Dengan mengetahui kedua hal seberapa pentingnya tujuan pribadi seseorang dengan seberapa penting hubungan itu bagi seseorang dalam mempengaruhi cara seseorang dalam bertindak dalam suatu konflik. Maka seseorang dapat mengidentifikasi strategi pengelolaan konflik.

Teknik Penghindaran: Penundaan adalah tujuan mendasar dari penghindaran. Konflik lebih sering dihindari dan diabaikan daripada diselesaikan. Akibatnya, mereka menjadi tidak menyenangkan dan pantang menyerah. Orang sering mengabaikan tujuan mereka sendiri dan bertindak pasif, yang menghasilkan keadaan kalah-kalah. Bagi orang beriman, menghindari perselisihan lebih mudah daripada menghadapinya. Taktik penghindaran adalah cara yang sangat efektif untuk menangani masalah konflik dalam jangka pendek dan dapat membantu menjaga hubungan yang akan dirugikan oleh penyelesaian perselisihan. Kelemahannya adalah perselisihan tidak terselesaikan dan orang-orang terluka ketika orang lain menggunakan terlalu banyak kekuatan. Ketika minat rendah atau isu-isu kecil, ketika konflik akan membahayakan hubungan kerja, ketika hanya ada sedikit peluang untuk kepuasan, ketika hiburan lebih penting

daripada keuntungan menyelesaikan konflik, dan ketika pertemuan berlangsung dan informasi tersedia, ini gaya paling baik digunakan. lebih penting daripada membuat keputusan segera ketika orang lain dapat menyelesaikan perselisihan dengan lebih berhasil dan ketika penundaan diperlukan karena batasan waktu.

Menghaluskan/Lancar: Rekonsiliasi yang terjadi ketika satu individu atau kelompok siap untuk mengalah kepada yang lain disebut sebagai kompromi. Leveling didasarkan pada kurang memperhatikan kepentingan kelompok sendiri dan banyak memperhatikan kepentingan kelompok lain. Kurang pentingnya ditempatkan pada interaksi interpersonal dalam gaya manajemen konflik. Karena orang memprioritaskan hubungan daripada ambisi mereka sendiri, mereka mengabaikan tujuan mereka sendiri dan menyelesaikan perselisihan dengan mengalah pada orang lain. Orang-orang meredakan konflik karena khawatir merusak koneksi; tindakan altruistik dan kooperatif mereka menghasilkan skenario menang-kalah yang ingin diterima dan dihargai orang lain. Orang tersebut berpandangan bahwa ketidaksepakatan harus dihindari untuk menjaga keharmonisan dan hal itu tidak dapat diakui tanpa membahayakan ikatan antarpribadi. Orang tersebut khawatir jika pertengkaran berlanjut, seseorang akan terluka dan hubungannya akan rusak. Pendekatan yang memuluskan memiliki manfaat menjaga hubungan tetap bersama, namun menyerah mungkin tidak bermanfaat. Saat mempertahankan hubungan lebih diutamakan daripada faktor lain, saat rekomendasi atau modifikasi tidak signifikan bagi orang yang beradaptasi, saat waktu terbatas, atau saat keselarasan dan stabilitas dihargai, teknik ini harus digunakan.

Memaksa: Ini berarti situasi di mana satu orang atau kelompok mencoba untuk mendapatkan kendali penuh. Tindakan agresif sering digunakan oleh orang-orang untuk menyelesaikan perselisihan. Orang ingin menang dan memicu situasi menang-kalah karena mereka percaya bahwa perbedaan pendapat akan

ditangani dengan cara menang-kalah. Kemenangan menginspirasi perasaan gembira dan pencapaian. Kehilangan membuat orang tersebut merasa lemah, tidak berdaya, atau seperti orang gagal. Jika pilihan orang itu benar, itu bisa menghasilkan keputusan yang lebih baik tanpa kompromi. Ketika seseorang membuat pilihan yang salah, hal itu dapat menyebabkan permusuhan dan permusuhan terhadap pengguna. Pendekatan ini cocok ketika tindakan cepat dan tegas diperlukan; pada topik signifikan di mana tindakan tidak populer memerlukan contoh paksaan

Menghadapi: Gaya konfrontatif mengacu pada perilaku kooperatif dan asertif yang kuat. Ini adalah metode untuk menyelesaikan perselisihan dengan orang lain yang menguntungkan semua pihak. orang yang mengoptimalkan hasil bersama dengan menggabungkan keinginan yang berlawanan. Konflik dipandang sebagai hal yang wajar dan bermanfaat oleh orang-orang dengan gaya ini, dan jika dikelola dengan baik akan memberikan solusi yang lebih inovatif. menunjukkan kepercayaan pada orang dan menyelesaikan perselisihan untuk kepuasan semua pihak. Ketika kedua topik terlalu penting untuk dikompromikan, ketika tujuannya adalah untuk belajar berkomitmen dengan mencapai kesepakatan, dan ketika hubungan menjadi terlalu emosional, teknik konfrontasi adalah yang paling berguna untuk mencapai konsensus.

Contoh

Manajemen konflik win-win atau menang – menang. Ketika ada gencatan senjata, negosiasi, dan kesepakatan yang ditandatangani, ada konflik yang saling menguntungkan.

Manajemen konflik menang – kalah. Konflik menang-kalah terjadi ketika satu pihak berhasil menekan pihak lain untuk menyetujui tuntutan mereka selama pembicaraan, hasil perselisihan menang-kalah.

Manajemen konflik kalah- kalah. Konflik kalah-kalah terjadi ketika tidak satu pun dari pihak yang terlibat mencapai tujuan

sebenarnya dan penyebab atau elemen yang berkontribusi tetap sama.

Berbeda dengan pendapat diatas, Lewicki (2010), berpendapat terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi strategi dalam memecahkan konflik, yakni *collaborative (win-win)*, *competitive (win-lose)*, *accomodating (lose to win)*, *avoiding (lose-lose)* dan *compromising (split the different)*.

1. Kerjasama (menang-menang)

Salah satu teknik yang dapat menguntungkan kedua belah pihak yang bernegosiasi untuk mencapai keberhasilan maksimal adalah strategi negosiasi kooperatif, terkadang dikenal sebagai solusi win-win. Taktik ini juga dikenal sebagai strategi kooperatif. Ketika salah satu pihak dalam negosiasi menyadari bahwa kerja sama akan berlangsung lama, mereka sering menggunakan strategi kerja sama. Dalam teknik ini, kerjasama didasarkan pada komunikasi terbuka jangka panjang dan saling percaya antara para pihak. Para pihak harus dapat bekerja sama dan mencapai tujuan bersama..

2. Kompetitif (Menang-Kalah)

Strategi yang lebih menekankan pada hasil negosiasi daripada koneksi kooperatif adalah strategi kompetitif atau menang-kalah. Hasil Keuntungan dan sumber daya adalah topik utama diskusi dalam perjanjian ini. Teknik ini dipilih dengan tujuan menghasilkan uang sebanyak mungkin, terlepas dari efek jangka panjang dari kemitraan saat ini. Taktik ini biasanya digunakan untuk mendorong kolaborasi internal dengan cepat.

3. *Accomodating* (kalah-menang)

Ketika koneksi kooperatif lebih signifikan daripada hasil negosiasi, metode negosiasi yang mengakomodasi atau kalah untuk menang digunakan. Negosiator ini menganut gagasan bahwa jika kedua belah pihak puas, akan lebih mudah untuk mencapai tujuan mereka. Mereka lebih fokus untuk menciptakan dan memperkuat persepsi kolaborasi. Selain itu,

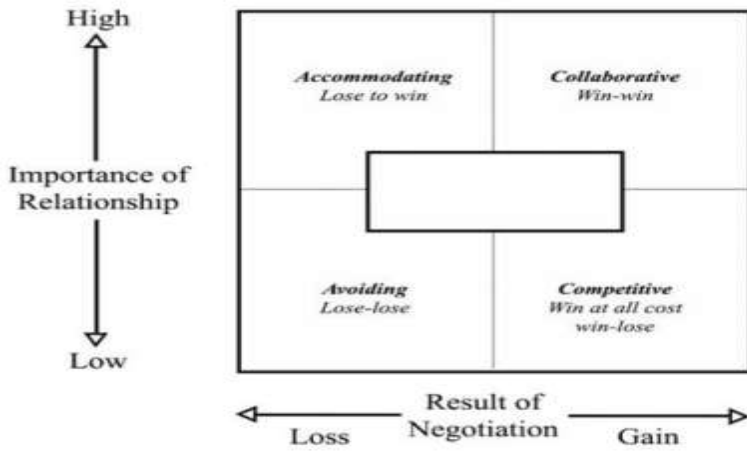
negosiator yang menggunakan teknik adaptif membuahkan hasil di kemudian hari. Keyakinannya adalah bahwa kemunduran jangka pendek dalam negosiasi hari ini akan menghasilkan kemenangan jangka panjang. Rasa saling ketergantungan dapat diciptakan dengan menggunakan taktik akomodasi.

4. Menghindar (kalah-kalah)

Metode penghindaran dan kemenangan tidak sering digunakan dalam negosiasi, tetapi dapat membantu dalam beberapa keadaan. Taktik ini dimaksudkan untuk mencegah kerugian daripada menyebabkannya. Taktik ini biasanya dapat digunakan dalam situasi di mana negosiasi terus memakan biaya, waktu, atau bahkan membahayakan kemitraan kooperatif. Negosiator yang menggunakan teknik penghindaran percaya bahwa persyaratan mereka dapat dipenuhi tanpa perlu diskusi lebih lanjut. Hasil negosiasi yang nilainya sangat kecil, bahkan hubungan kerja sama yang tidak penting dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan, merupakan aspek pendukung lebih lanjut.

5. Compromising (Split the Different)

Strategi ini adalah kombinasi beberapa strategi negosiasi yang bertujuan untuk mempertimbangkan dan untuk menganalisis efek negosiasi yang menduplikasi hubungan kerjasama dan keuntungan negosiasi tersebut.



Gambar 8.2. Model Pemecahan Konflik
(Sumber: Lewicky, 2010)

DAFTAR PUSTAKA

- Nasution, Inom. 2010. Manajemn Konflik di Sekolah. Jurnal: Volume I Januari-Juni 2010 Nomor I 22-Article Text-12-1-10-20200227. (n.d.).
- Choerul Anwar. (n.d.). *Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif*.
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/interaksi/article/download/9758/7824>
- Feinberg, M., & Nemeth, C. J. (n.d.). *The "rules" of brainstorming: an impediment to creativity?*
- Fitri Utami, D., & Psikologi, J. 2013. *8 JSIP 2 (2) (2013) Journal of Social and Industrial Psychology STUDI INDIGENOUS WORK CONFLICT PADA KARYAWAN BERSUKU JAWAA Fadhalah, Siti Nuzulia Info Artikel _____ Sejarah Artikel: Diterima Agustus 2013 Disetujui September 2013 Dipublikasikan Oktober 2013*.
<http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip>
- Lestari, S, D. V. 2020. Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2), 359. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119>
- Nova Syafira Ariyanti, N., Syafira Ariyanti, N., Mustiningsih, M., & Arifin, I. 2019, December 30. *The Principal's Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0*. <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.7>

- Sinta, T., Keputusan Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, berdasarkan, Riset, K., dan Pendidikan Tinggi, T., Lestari, Y., Sulisty, B., & Baturaja, U. 2020. *Kredo 4 (2020) KREDO: Jurnal Ilmiah Bahasa dan Sastra KEEFEKTIFAN PENERAPAN METODE BRAINSTORMING UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN MAHASISWA DALAM MENULIS TEKS BERITA* (Vol. 4, Issue 1). <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/kredo/index>
- Thakore, D. (n.d.). *Conflict and Conflict Management* (Vol. 8, Issue 6). www.iosrjournals.org

BAB 9

KOMUNIKASI KONFLIK

Oleh Maria Alfa Raniadita

9.1 Pendahuluan Komunikasi Konflik

Komunikasi merupakan kegiatan yang tak pernah dapat dipisahkan dari manusia sebagai makhluk (Ma'arif, 2018). Melalui komunikasi terjadi hubungan antara manusia satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dan didalam kehidupan bermasyarakat. Komunikasi menjadi bagian yang penting bagi manusia, karena tidak ada manusia yang tidak melakukan komunikasi dengan manusia lainnya. Manusia sebagai makhluk sosial, melakukan komunikasi untuk membentuk sistem yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan Suatu perkembangan ilmu pengetahuan juga didasari oleh komunikasi.

Kata konflik diambil dari Bahasa Latin, *configure*, yang memiliki arti saling memukul. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), definisi konflik adalah percekocan, perselisihan, atau pertentangan. Stephen W. Littlejohn (2016:197) menjelaskan bahwa suatu konflik berasal dari adanya komunikasi tidak efektif. Maka dari itu, secara sederhana, konflik merujuk pada adanya dua hal atau lebih yang berseberangan, tidak selaras, dan bertentangan. Menurut Gillin dan Gillin, konflik adalah bagian dari proses interaksi sosial manusia yang saling bertentangan (*oppositional process*) yang berarti, konflik merupakan bagian dari sebuah proses interaksi interaksi sosial yang terjadi karena adanya perbedaan fisik, emosi, kebudayaan dan perilaku. Konflik dapat terjadi karena adanya perbedaaan, misalnya perbedaan ciri jasmani, emosi, kebudayaan, kebutuhan, kepentingan, atau pola-

pola perilaku antar individu atau kelompok yang ada di dalam masyarakat.

Menurut Dahrendorf, suatu masyarakat terdiri atas organisasi - organisasi yang didasarkan pada kekuasaan atau wewenang. Definisi kekuasaan adalah dominasi satu pihak atas pihak lain berdasarkan paksaan, sedangkan wewenang adalah dominasi yang diterima dan diakui oleh pihak yang didominasi. Kondisi tersebut menurut Dahrendorf adalah kondisi "*imperative coordinated association*" (asosiasi yang dikoordinasikan secara paksa).

Secara umum konflik dapat dibedakan dalam:

- (1) Konflik data, konflik ini disebabkan oleh kekurangan informasi, kesalahan informasi, perbedaan pandangan terhadap mana yang relevan, perbedaan interpretasi data, perbedaan terhadap prosedur.
- (2) Konflik relasi, konflik ini disebabkan oleh emosi yang kuat, salah persepsi, miskin komunikasi, salah komunikasi, mengulang perilaku negatif.
- (3) Konflik nilai, konflik ini disebabkan oleh adanya perbedaan kriteria untuk mengevaluasi gagasan atau perilaku orang lain, nilai baru untuk mencapai tujuan yang dikemukakan selalu eksklusif, gaya hidup yang berbeda, perbedaan politik, ideologi, agama.
- (4) Konflik kepentingan, konflik ini disebabkan oleh isi, prosedur, kepentingan psikologis.

Dengan kata lain, konflik menjadi proses sosial dimana seorang pribadi maupun sekelompok manusia berusaha memenuhi tujuannya dengan cara berkomunikasi yang berseberangan dengan pihak lawannya bahkan kadang disertai dengan ancaman atau kekerasan.

9.2 Faktor Penyebab Konflik

Masyarakat adalah sekumpulan individu dan kelompok yang memiliki pandangan dan visi yang berbeda-beda, sehingga tidak jarang jika dalam masyarakat terjadi gesekan yang mengakibatkan terjadinya konflik. Adanya perbedaan dalam struktur sosial masyarakat dapat menjadi awal terjadinya konflik.

Konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan dalam bermasyarakat, karena pasti ada banyak pihak yang memiliki kepentingan masing – masing sedangkan sumber daya yang dimiliki terbatas.

Perjuangan yang dilakukan oleh satu pihak untuk memperoleh tujuan tertentu untuk memperoleh keuntungan atau kepentingannya, bahkan disertai ancaman dan kekerasan disebut juga Konflik.

Menurut Kun Maryati 2001: 56-57, ada beberapa faktor penyebab konflik diantaranya adalah:

9.2.1 Perbedaan Individu

Dalam hidup bersosial, setiap individu memiliki latar belakang, nilai, keyakinan, kebiasaan, kepribadian, karakter dan pengalaman hidup yang berbeda-beda. Ketika individu-individu yang berbeda ini berinteraksi dalam situasi tertentu, perbedaan-perbedaan ini dapat menjadi sumber ketegangan, ketidaksepahaman, atau bahkan konflik. perbedaan dalam pendapat atau sudut pandang mengenai suatu masalah dapat memicu konflik antara individu atau kelompok yang memiliki pandangan yang berbeda. Perbedaan dalam kepentingan atau tujuan juga dapat menyebabkan konflik, ketika satu individu atau kelompok berusaha memenuhi kepentingannya sendiri tanpa mempertimbangkan kepentingan orang lain. Selain itu, perbedaan dalam gaya komunikasi, kepribadian, atau cara berpikir juga dapat menyebabkan konflik.



Gambar 9.1. Suatu diskusi rapat yang memanas akibat adanya perbedaan individu, salah satunya perbedaan sudut pandang.
(Sumber: kelaspintar.id)

9.2.2 Perbedaan Latar Belakang Kebudayaan

Perbedaan latar belakang budaya dapat mempengaruhi cara individu memandang dunia dan bertindak dalam interaksi sosial. Kebudayaan mencakup nilai-nilai, norma-norma, bahasa, agama, adat istiadat, dan simbol-simbol yang dimiliki oleh suatu kelompok atau masyarakat. Adanya perbedaan keberagaman budaya dan adat istiadat yang berlaku di masyarakat dapat menjadi salah satu faktor penyebab konflik. Perbedaan kebudayaan meliputi perbedaan bahasa, nilai, adat istiadat, agama yang dalam situasi tertentu dapat mengakibatkan adanya sikap etnosentrisme yaitu yang ditunjukkan kepada kelompok pihak lain, bahwa kelompok kita yang paling baik. Perbedaan ras kadang mengarah ke arah rasisme.



Gambar 9.2. Konflik Ambon pada tahun 1999 akibat perbedaan latar belakang kebudayaan
(Sumber: SocioPolitica.com)

9.2.3 Perbedaan Kepentingan

Perbedaan kepentingan adalah perbedaan dalam hal apa yang diinginkan atau diharapkan oleh dua atau lebih pihak dalam sebuah situasi atau masalah tertentu. Perbedaan kepentingan merupakan penyebab yang berasal dari luar pribadi/manusia atau penyebab eksternal. Perbedaan kepentingan bisa terjadi dalam berbagai aspek, seperti kepentingan politik, ekonomi, sosial, atau pribadi. Perbedaan kepentingan dapat menjadi penyebab konflik ketika satu atau lebih pihak merasa bahwa kepentingannya tidak terpenuhi atau terancam oleh tindakan atau keputusan pihak lain.



Gambar 9.3. Rapat Perdana Anggota DPR Ricuh akibat perbedaan kepentingan partai.

(Sumber: Kompas.com/ Roderick Adrian Mozes)

9.2.4 Perbedaan Sosial

Perbedaan sosial adalah perbedaan yang terjadi dalam hal latar belakang sosial, seperti perbedaan kelas sosial, status sosial, atau perbedaan etnis. Perbedaan sosial dapat memunculkan ketidakadilan atau diskriminasi dan dapat menjadi penyebab konflik antarindividu atau antarkelompok. Konflik timbul karena adanya ketidakseimbangan antara hubungan sosial, seperti kesenjangan status sosial, kemakmuran yang kurang merata, hingga diskriminasi akses yang tidak seimbang. Contoh yang sering kali muncul adalah kesenjangan antara yang kaya dan yang miskin, kesenjangan antara yang berkuasa dan yang lemah, dst.



Gambar 9.4. Ketimpangan kondisi perekonomian di sudut kota Jakarta
(Sumber: blog.unnes.ac.id)

9.3 Komunikasi Konflik

Komunikasi Konflik adalah proses komunikasi yang terjadi ketika dua atau lebih orang atau kelompok memiliki pandangan atau tujuan yang berbeda dan saling bertentangan, dan menyebabkan ketegangan atau konflik.

Menurut Wilmot dan Hocker (2013), komunikasi konflik adalah "proses komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih ketika mereka memiliki perbedaan pendapat, tujuan, atau kepentingan yang bertentangan". Mereka juga menambahkan bahwa komunikasi konflik mencakup "interaksi verbal dan non-verbal, yang dapat meliputi ekspresi wajah, nada suara, dan bahasa tubuh".

Sedangkan menurut Gudykunst dan Kim (2003), komunikasi konflik adalah "proses komunikasi yang terjadi ketika dua orang atau kelompok memiliki perbedaan pendapat atau

tujuan, dan saling bertentangan". Mereka juga menekankan bahwa komunikasi konflik dapat menyebabkan ketegangan dan kesulitan dalam hubungan interpersonal.

9.3.1 Tujuan Komunikasi Konflik

Tujuan dari komunikasi konflik adalah untuk menyelesaikan konflik secara positif dan konstruktif dengan cara berkomunikasi yang efektif.

Komunikasi konflik dapat membantu orang-orang untuk memahami pandangan atau posisi yang berbeda-beda, mencari solusi yang menguntungkan semua pihak, dan memperbaiki hubungan interpersonal yang rusak akibat konflik.

Menurut Wilmot dan Hocker (2013), tujuan dari komunikasi konflik adalah untuk mencapai beberapa hal, di antaranya:

1. Memahami perbedaan: Komunikasi konflik membantu orang-orang untuk memahami pandangan atau posisi yang berbeda-beda dan saling menghargai perbedaan tersebut.
2. Mencari solusi: Komunikasi konflik membantu orang-orang untuk mencari solusi yang menguntungkan semua pihak dan dapat diterima oleh semua pihak.
3. Meningkatkan hubungan interpersonal: Komunikasi konflik dapat membantu memperbaiki hubungan interpersonal yang rusak akibat konflik.
4. Meningkatkan kepercayaan: Komunikasi konflik dapat membantu meningkatkan kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

9.3.2 Bentuk Komunikasi Konflik

Dalam mencapai tujuan dari komunikasi konflik agar terciptanya suatu komunikasi yang efektif kita dapat mengupayakan bentuk – bentuk komunikasi konflik. Bentuk komunikasi konflik dapat bervariasi tergantung pada situasi dan konteksnya.

Beberapa bentuk komunikasi konflik yang umum terjadi diantaranya:

1. **Komunikasi Agresif:** Komunikasi ini melibatkan ancaman, serangan, penghinaan, atau upaya untuk memaksa pihak lain untuk menerima pendapat atau posisi kita. Bentuk ini dapat membuat pihak lain merasa tidak nyaman atau terancam.
2. **Komunikasi Pasif:** Komunikasi ini melibatkan ketidakmampuan atau ketidakberanian untuk mengungkapkan pendapat, kebutuhan, atau perasaan. Bentuk ini dapat membuat pihak lain menganggap kita tidak peduli atau tidak berarti.
3. **Komunikasi Pasif-Agresif:** Komunikasi ini melibatkan penggunaan pasifitas dan agresi dalam satu waktu. Bentuk ini dapat membuat pihak lain merasa frustrasi atau bingung.
4. **Komunikasi Asertif:** Komunikasi ini melibatkan pengungkapan pendapat, kebutuhan, atau perasaan secara jelas dan tegas tanpa merugikan pihak lain. Bentuk ini dapat membantu menciptakan pemahaman yang baik dan solusi yang menguntungkan semua pihak.

9.3.3 Jenis Komunikasi Konflik

Setiap jenis komunikasi konflik memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda dalam penyelesaiannya. Sebagai contoh, komunikasi antarbudaya dapat dihadapi dengan kesulitan dalam pemahaman atau interpretasi budaya atau bahasa yang berbeda, sedangkan komunikasi publik dapat dihadapi dengan tantangan dalam mengelola konflik di hadapan banyak orang.

Jenis komunikasi konflik dapat dibagi menjadi beberapa kategori, di antaranya:

1. **Komunikasi Vertikal:** Komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara orang yang memiliki hubungan hierarki yang berbeda dalam organisasi.
2. **Komunikasi Horizontal:** Komunikasi antara individu atau kelompok yang memiliki status yang sama dalam organisasi.
3. **Komunikasi Antarpribadi:** Komunikasi antara individu atau kelompok dalam konteks yang lebih personal atau interpersonal, misalnya dalam hubungan romantis atau keluarga.
4. **Komunikasi Antarbudaya:** Komunikasi antara individu atau kelompok dari budaya yang berbeda.
5. **Komunikasi Publik:** Komunikasi antara individu atau kelompok dengan publik atau audiens yang lebih luas, misalnya dalam presentasi atau debat publik.

9.4 Metode Komunikasi Konflik

Ada beberapa metode komunikasi konflik yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik antara individu atau kelompok.

Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan:

9.4.1 Negosiasi

Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua atau lebih pihak yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama dalam memecahkan perbedaan atau masalah yang ada di antara mereka. Metode ini melibatkan upaya untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara dua pihak yang terlibat dalam konflik.

Negosiasi biasanya melibatkan berbagai strategi, taktik, dan teknik untuk mempengaruhi pihak lain dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.

Berikut yang merupakan tahapan dalam negosiasi, yaitu:

1. Bicarakan masalah secara langsung: Jangan menghindari masalah atau menyampaikan pesan melalui pihak ketiga. Bicarakan masalah secara langsung dengan orang yang terlibat dalam konflik agar dapat menyelesaikan konflik dengan cepat dan efektif.
2. Dengarkan dengan aktif: Dengarkan dengan aktif apa yang diungkapkan oleh pihak lain, buatlah pertanyaan untuk memperjelas informasi, dan tunjukkan perhatian dan empati.
3. Jangan saling menuduh: Hindari saling menuduh dan mencari siapa yang salah. Fokuskan pada masalah dan bagaimana menyelesaikannya.
4. Bicarakan kepentingan bersama: Bicarakan kepentingan bersama dan cari solusi yang menguntungkan bagi semua pihak.
5. Jangan menghindari perbedaan pendapat: Perbedaan pendapat adalah hal yang wajar dalam sebuah diskusi. Usahakan untuk selalu memahami sudut pandang orang lain.
6. Gunakan bahasa yang sopan dan santun: Hindari menggunakan bahasa yang kasar atau mengancam agar komunikasi tetap berjalan dengan baik.
7. Mencari solusi bersama: Setelah mendengarkan semua pandangan, carilah solusi bersama yang dapat diterima oleh semua pihak. Usahakan untuk mencari solusi yang memenuhi kepentingan bersama.
8. Evaluasi hasil diskusi: Setelah menemukan solusi, evaluasi hasil diskusi. Pastikan semua pihak sepakat dengan solusi yang dipilih dan periksa kembali apakah solusi tersebut dapat diterapkan dengan baik.
9. Jaga sikap dan emosi: Sikap dan emosi yang baik sangat penting dalam menyelesaikan konflik. Usahakan untuk

tetap tenang dan menjaga emosi agar tidak meledak dan memperburuk situasi.

10. Jangan menyerah: Terkadang menyelesaikan konflik memerlukan waktu dan usaha yang cukup banyak. Oleh karena itu, jangan menyerah terlebih dahulu dan teruslah berusaha untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang positif dan konstruktif.

9.4.2 Mediasi

Mediasi adalah metode penyelesaian sengketa/konflik di mana menggunakan seorang mediator atau pihak ketiga yang netral membantu para pihak yang berselisih untuk mencapai kesepakatan yang adil dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Mediator membantu memfasilitasi percakapan dan memandu proses negosiasi antara para pihak untuk membantu mereka menemukan solusi yang saling menguntungkan tanpa harus melalui proses peradilan formal.

Metode mediasi hampir mirip dengan metode arbitrase, metode ini sama – sama menggunakan pihak ketiga (mediator), hanya saja pada mediasi, mediator hanya sebagai penasehat dan penengah saja, keputusan yang diberikan tidak mengikat.

9.4.3 Arbitrase

Arbitrase adalah metode alternatif penyelesaian sengketa/konflik di mana para pihak yang berselisih setuju untuk menyerahkan penyelesaian sengketa mereka ke seorang atau sekelompok arbiter atau hakim arbitrase yang independen. Arbiter ini akan memutuskan hasil sengketa dengan cara yang sama seperti dalam proses peradilan formal, tetapi hasilnya bersifat final dan mengikat kedua belah pihak, artinya keputusan sudah tidak bisa diganggu gugat lagi oleh kedua belah pihak yang berselisih.

9.4.4 Konsiliasi

Konsiliasi adalah proses alternatif penyelesaian konflik di mana pihak ketiga netral atau mediator membantu para pihak yang berselisih untuk mencapai kesepakatan. Konsiliasi berbeda dengan mediasi dalam hal mediator konsiliasi lebih aktif terlibat dalam proses dan memberikan saran atau saran untuk memecahkan masalah, sementara mediator mediasi bertindak lebih sebagai fasilitator dan tidak memberikan saran.

Bentuk konsiliasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang berselisih di dalam satu forum perundingan untuk mencapai kesepakatan dan perdamaian bersama.

9.4.5 Kolaborasi

Kolaborasi adalah proses di mana dua atau lebih pihak bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kolaborasi, setiap pihak memperhatikan kepentingan dan perspektif masing-masing untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Metode ini melibatkan upaya untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat dalam konflik melalui diskusi dan penyelesaian bersama.

9.4.6 Kompromi

Kompromi adalah proses penyelesaian konflik di mana para pihak yang berselisih sepakat untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak dengan cara mengurangi atau membagi perbedaan mereka. Dalam proses kompromi, para pihak biasanya harus memberikan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu dan mencapai kesepakatan bersama. Metode ini melibatkan kedua pihak yang terlibat dalam konflik untuk mengambil langkah mundur dan mencapai kesepakatan di mana keduanya harus memberikan sedikit dari kepentingannya masing-masing. Kompromi adalah bentuk akomodasi dimana masing-masing

kedua belah pihak saring mengurangi tuntutan yang saling bertentangan agar terjadi kesepakatan bersama. Kesepakatan yang tidak merugikan salah satu pihak. agar tercapainya penyelesaian dari perselisihan yang ada.

9.4.7 Eliminasi

Eliminasi adalah proses menghilangkan atau menghapuskan faktor atau pihak yang menyebabkan masalah atau perbedaan, bentuk penyelesaian konflik dengan cara salah satu pihak mengundurkan diri atas perselisihan yang sedang terjadi. Dalam penyelesaian sengketa, eliminasi dapat dilakukan dengan menghilangkan penyebab konflik atau menghilangkan pihak yang menyebabkan konflik.

9.4.8 Majority Rule

Majority rule adalah penyelesaian konflik dimana suatu keputusan diambil dengan cara mengambil suara terbanyak dari suatu kelompok atau biasa disebut dengan voting. Dalam *majority rule*, keputusan akan diambil berdasarkan suara mayoritas, yang berarti lebih dari 50% suara. Pihak yang mendapatkan suara terbanyak akan memenangkan konflik sedangkan yang pihak memiliki suara yang lebih kecil harus menerima dengan lapang dada dan menghormati keputusan yang telah disepakati. Sistem ini sering digunakan dalam pengambilan keputusan di lingkungan demokrasi.

9.4.9 Dominasi

Dominasi merujuk pada keadaan di mana satu pihak atau kelompok memiliki kekuasaan atau pengaruh yang signifikan atas pihak atau kelompok lainnya. Dominasi dapat terjadi dalam berbagai konteks, termasuk politik, ekonomi, dan sosial, dan dapat menimbulkan ketidakadilan dan ketidaksetaraan. Bentuk akomodasi ini adalah meminta pihak lemah untuk mentaati aturan

pihak yang kuat. Dilihat dari keputusan yang dihasilkan bentuk akomodasi tidak memuaskan pihak-pihak yang berkonflik. Contohnya adalah tidak diturutinya kumpulan demonstran oleh pihak pemerintah.

9.4.10 Minority Consent

Minority consent adalah penyelesaian konflik yang terjadi karena golongan minoritas tidak merasa dikalahkan karena mereka masih dapat melakukan hidup bersama-sama dengan kelompok mayoritas. Dalam konteks demokrasi, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan hak veto kepada kelompok minoritas atau dengan memastikan bahwa kelompok minoritas memiliki suara dan pengaruh yang sama dalam pengambilan keputusan dengan kelompok mayoritas. Contoh *minority consent* adalah keberterimaan masyarakat pemilih calon presiden yang kalah dalam pemilu.

9.4.11 Stalemate

Stalemate merujuk pada situasi di mana tidak ada pihak yang mampu mencapai tujuan atau memenangkan konflik karena keduanya terjebak dalam posisi yang sama kuat atau dalam kebuntuan. Dalam konteks penyelesaian sengketa, *stalemate* dapat terjadi ketika para pihak yang berselisih tidak dapat mencapai kesepakatan atau tidak ada solusi yang memuaskan bagi kedua belah pihak. *Stalemate* adalah kondisi dimana suatu masalah yang selesai tanpa ada kesepakatan, karena adanya kesadaran dari masing-masing pihak yang tidak menginginkan terjadinya resiko fatal jika masalah dilanjutkan. *Stalemate* juga bisa dibilang penyelesaian secara psikis, karena masing-masing pihak mengurungkan niatnya untuk mencari kemenangan dalam menghadapi masalah.

9.5 Penutup Komunikasi Konflik

Dalam komunikasi konflik, penting untuk menyelesaikan hasil atau kesepakatan yang dicapai dalam proses resolusi konflik. Ini memastikan bahwa kedua belah pihak memahami dan menerima hasilnya. Selain itu, komunikasi konflik juga dapat menjadi ajang untuk mengungkapkan apresiasi atas upaya kedua belah pihak dalam menyelesaikan konflik.

Namun, terkadang komunikasi konflik tidak berarti akhir dari semua masalah. Terkadang konflik muncul kembali atau memerlukan tindakan lebih lanjut untuk menyelesaikan masalah mendasar. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi proses penyelesaian konflik dan mempertimbangkan langkah selanjutnya yang dapat diambil untuk mencegah konflik di masa mendatang. Secara keseluruhan, penutupan sebuah komunikasi konflik harus memberikan kesan bahwa masalah telah diatasi dan hubungan antara kedua belah pihak telah diperbaiki. Ini akan membantu menciptakan suasana yang positif dan membangun kepercayaan di antara kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Boulle, L., & Nestic, M. 2017. *Mediation: Principles, Process, Practice* 3rd Ed. LexisNexis.
- Dahl, R. A. 1956. *A Preface to Democratic Theory*. University of Chicago Press.
- Dahrendorf, Ralf. 1981. *Life Chances: Approaches to Social and Political Theory*. University of Chicago Press.
- Deutsch, M. 1973. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- Estlund, D. 2008. *Democratic Authority: A Philosophical Framework*. Princeton University Press.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. 2003. *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. McGraw-Hill.
- Gray, B. 2008. *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. 2015. *Negotiation*. McGraw Hill.
- Littlejohn, Stephen W., 2003. *Theories of Human Communication*, Waveland Press, Inc
- Maryati, Kun & Juju Suryawati. 2001. *Sosiologi untuk SMA dan MA Kelas XI*. Jakarta: Erlangga
- Maryati, Kun. 2000. *Sosiologi: Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Ma'arif, S. 2018. Education as a Foundation of Humanity: Learning from the Pedagogy of Pesantren in Indonesia. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(2), 104–123.
- Moore, C. W., & Ross, L. 2014. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* 4th Ed. John Wiley & Sons.
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. 2004. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* 3rd Ed. McGraw-Hill.
- Redfern, A., & Hunter, M. 2014. *Law and Practice of International Commercial Arbitration* 4th Ed. Sweet & Maxwell.

- Weber, M. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. 2013. *Interpersonal conflict*. McGraw-Hill.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, SE, MM

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Retno Ekasari, SE, M.Si

Dosen Program Studi Manajemen Komunikasi
Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Penulis yang akrab dipanggil dengan nama Enno ini adalah seorang dosen Prodi Manajemen Komunikasi dari Institut STIAMI yang memiliki hobby travelling ke berbagai belahan dunia. Kecintaannya pada dunia traveling membuatnya mendapatkan banyak pengalaman berharga yang bisa dibagi kepada anak-anak didiknya. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 nya di Fakultas Ekonomi jurusan akuntansi Universitas Trisakti Jakarta, dan melanjutkan pendidikan S2 nya di Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia. Penulis yang lahir di Pangkal Pinang Bangka, pada 6 April 1981 ini juga memiliki berbagai usaha dan kerap kali diminta untuk menjadi pembicara dengan tema yang berkaitan dengan komunikasi dan juga kewirausahaan

BIODATA PENULIS



Dr.Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati, SH. SS. MM
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Penulis saat ini sebagai dosen di Universitas Mahendradatta Bali. Penulis yang berlatar belakang praktisi selama 20 tahun di bidang industri jasa pariwisata, juga sebagai peneliti, pendamping UMKM dan penulis buku terkait ilmu manajemen, bisnis dan pariwisata. Penulis adalah wanita kelahiran Tabanan Bali, tanggal 24 April 1964, menamatkan S1 bidang Hukum Administrasi Negara di Universitas Udayana, S1 Sastra Inggris bidang Penerjemah dan S2 bidang Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Nasional. Gelar Doktor dibidang Ilmu Manajemen diraih tahun 2022 di Universitas Udayana. Aktif mengajar sejak tahun 2014 di bidang Ilmu Manajemen & Bisnis dan sejak tahun 2017 sampai saat ini, dipercaya sebagai Wakil Dekan di bidang Kemahasiswaan di Universitas Mahendradatta Bali.

BIODATA PENULIS



Nurlaela Jauhar, Gr., M.Par

Guru Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata
SMK Negeri 1 Kota Ternate

Penulis lahir di Loleo tanggal 28 Agustus 1985. Penulis adalah guru tetap pada Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata di SMK Negeri 1 Kota Ternate, dan menjadi dosen Luar Biasa pada Universitas Khairun Ternate pada Prodi DIII Usaha Perjalanan Wisata. Menyelesaikan sekolah keguruan pada P4TK-Sawangan Jakarta dan Universitas Negeri Jakarta, untuk pendidikan S1 dan S2 pada Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti, Jakarta Jurusan Usaha Perjalanan Wisata dan Destinasi. Penulis menekuni bidang Biro perjalanan Wisata, meningkatkan keterampilan dalam konten kreator dan sekarang meningkatkan semangat menjadi seorang penulis.

BIODATA PENULIS



Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M. lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Ia menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Buku-buku ber ISBN dan HAKI: Saluran Distribusi, Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya, Underreporting Of Time, Jual Beli Online, Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis, Etika Bisnis dalam Berwirausaha, Inovasi Kreatif Furniture, Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran, Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis, PPh Pasal 4 Ayat 2, Siklus Hidup Produk, Proses Bisnis Dalam Manajemen Hubungan Pelanggan, Membangun Kinerja Pemasaran, Mengelola Jasa, Perilaku Konsumen, Manajemen Strategi Bidang Pemasaran, Strategi Ritel, Sistem Informasi Penjualan dan Pemasaran, Elemen – elemen Bauran Pasar, Dasar – dasar Riset

Pemasaran, Customer Service, Kebijakan Promosi, Memahami Tax Planning, Potensi Pasar dan Peramalan Penjualan, Manajemen Informasi, Manajemen Strategik dan Manajemen Kewirausahaan, Manajemen Arus Kas, Pemajakan Atas Laba Perusahaan Pelayaran dan Penerbangan Internasional, Strategi Mengelola Konflik, Pemasaran dan Perencanaan Strategi, Mengelola Pemasaran dan Produksi Dalam Bisnis, Kebijakan Harga, Fungsi dan Tujuan Manajemen Perkantoran, Prinsip Manajemen Risiko, Marketing Sosial, Kepuasan Pelanggan, Manajemen Merek, Desain dan Kemasan Produk, Konsep Pemasaran, Pemasaran dan Penjualan. Manajemen Pemasaran Bank

BIODATA PENULIS



Dr. H. Akhmad Ramli, S.Pd., M.Pd.

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

Akhmad Ramli lahir di Samboja, 14 Februari 1963 Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Lulus S1 FKIP Universitas Mulawarman Lulus 1987 Magister Manajemen Pendidikan UNJ Lulus Tahun 2004. Pada tahun akademik 2009/2010 melanjutkan studi S3 Program studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta, selesai studi tahun 2013. Pengalaman kerja 1982-1992, Guru Sekolah Dasar Pada tahun 1992 – 2002 guru SMEA, 2002 – 2010 Kepala SMK, Kasi Sarpras 2010-2011, tahun 2011-2012 Kabid Dikmenum tahun 2012-2014 menjabat Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Samarinda, tahun 2014-2017 menjabat Sekretaris Badan Litbang dan Diklat Daerah Samarinda dan tahun 2017-2021 menjabat Kepala Dinas Kearsipan Kota Samarinda. Tahun 2021 sebagai Dosen UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti salah satunya, yaitu Pendidikan dan Pelatihan Talent Scouting Calon Kepala SMK, Diklat Prakerin Luar Negeri Tahun 2009 di Malaysia, Workshop Manajemen & Administrasi Pendidikan Samarinda

Diklat Manajemen Kepala Sekolah di Cianjur, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklat PIM III) Angkatan I Tahun 2013, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Diklat PIM II) Angkatan V Tahun 2018.

Pengalaman berorganisasi yang pernah diikuti salah satunya, yaitu Sekretaris Umum Pengurus Daerah Perkemi (2010-2014), Pengurus Pengprov Perkemi Kaltim Wakil Ketua I Tahun 2015 s/d 2019 dan Sekretaris Umum Pengprov Perkemi Kaltim Tahun 2019 sd 2023.

Alamat website : www.ceritadosen.com

Channel Youtube : www.youtube.com/c/CeritaDosen.

BIODATA PENULIS



Mohklas, SE., MSi

Dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, STIE Pelita Nusantara

Penulis lahir di Kota Semarang, tanggal 01 Januari 1970, sebagai dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, STIE Pelita Nusantara. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi STIE Pelita Nusantara, dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi di STIE Dharmaputra. Berminat pada ilmu bidang ekonomi dimulai tahun 1989, belajar di SMEA Pelita Nusantara, lulus tahun 1991. Usai lulus kemudian bergabung di PT. Aneka Ilmu Semarang, pada department pemasaran tahun 1991-2012. Bekerja sambil kuliah telah penulis lakukan, tahun 2005 melanjutkan studi ke Perguruan Tinggi STIE Pelita Nusantara, dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Program Studi Akuntansi pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pada Program Pasca Sarjana di STIE Dharmaputra, Prodi Akuntansi lulus pada Tahun 2012.

Penulis aktif mempublikasikan artikel yang sudah diterbitkan sebanyak 29 judul di jurnal terakreditasi nasional dengan ID. SINTA: 6157277. Kepakaran dibidang Akuntansi dan Perpajakan, untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, aktif sebagai peneliti. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan Kemenristek DIKTI

(Penelitian Dosen Pemula, dan Abdimas). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan judul Pengantar Akuntansi Syariah, Book Chapter Perpajakan, Akuntansi Pajak, Etika Bisnis, dan Metodologi Penelitian Akuntansi, dan Teori Akuntansi. Harapannya dapat memberikan kontribusi bagi bangsa dan negara. Pengalaman penulis Asisten Manajer Pemasaran, Umum & Perizinan pada PT. Aneka Ilmu. Tahun 2021-sekarang menjabat sebagai Wakil Ketua III bidang Kemahasiswaan di STIE Pelita Nusantara Semarang.

Email Penulis: mohklas1970@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Sudadi, M.Pd.

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris
Samarinda

Penulis lahir di Balikpapan tanggal 24 Mei 1968, merupakan anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Kasran (alm) dan Ibu Yatinah (alm). Menikah dengan Dr. Suharyatun, M.Pd. pada tahun 2002. Dikarunia tiga orang anak. Pertama Muhammad Fadhillah Akbar, Hafidzah Nadhira Husna, dan Muhammad Hawari Al Athar.

Riwayat Pendidikan: (1) SD Negeri 020 Balikpapan, Kalimantan Timur Lulus Tahun 1982, (2) SMP Negeri 3 Balikpapan, Kalimantan Timur Lulus Tahun 1985, (3) SMA Negeri 2 Balikpapan, Kalimantan Timur Lulus Tahun 1988, (4) Strata Satu Pendidikan Bahasa Inggris FKIP Universitas Mulawarman Lulus Tahun 1995, (5) Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Lulus Tahun 2004, (6) Program Doktor Universitas Negeri Jakarta Lulus tahun 2014.

Riwayat Pekerjaan : (1) Guru SMP Negeri 1 Marangkayu, Kutai Kartanegara dari tahun 1997 s.d. 2012, (2) Kepala SMP Negeri 5 Loa Janan, Kutai Kartanegara dari tahun 2012 s.d. 2019,

(3) Dosen di FKIP Universitas Kutai Kartanegara dari tahun 2004 s.d 2013, (4) Dosen Prodi Pendidikan Kepelatihan Olahraga dan Pendidikan Ekonomi IKIP PGRI Kaltim dari tahun 2006 s.d 2020, (5) Guru SMP Negeri 1 Tenggarong Seberang dari tahun 2019 s.d. 2020, (6) UINSI Samarinda 2021.

Pengalaman Keluar Negeri: (1) Mengikuti kursus Bahasa Inggris ELICOS dan mengambil Program Dipl. Tesol pada University of Southern Queensland (USQ) Australia Mulai November 2014 s.d. Maret 2005, (2) Mengikuti Seminar KAIB IX di Brunei Darussalam Tahun 2015 (3) Kunjungan ke Malaysia 2015, (4) Kunjungan ke Singapura tahun 2016 (4) Mengikuti kursus TKT di Bell Cambridge, Inggris dari Bulan Oktober s.d. November 2016. (4) Kunjungan Ke Thailand 2019.

Karya Buku: (1) Anatomi Sekolah Unggul (2010), (2) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Guru, 2020, (3) Pengantar Manajemen Pendidikan (2022).

Link Publikasi Ilmiah: (1) ID Scopus 5729798500 (2) ID SINTA 6772789, (3) https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=id&user=FGqIRXQAAAAJ

BIODATA PENULIS



Maria Alfa Raniadita, MBA

Dosen Program Studi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan
Dosen Program Studi Kewirausahaan
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Santo Borromeus

Penulis lahir di Manokwari pada tanggal 7 Oktober. Penulis merupakan lulusan Sarjana Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika di Telkom University, dan merupakan lulusan Magister Administrasi Bisnis ITB dengan konsentrasi Marketing Management.

Sebelum memasuki dunia akademik, Penulis bekerja sebagai Konsultan di bidang Strategic Planning dan Operasional Perusahaan lebih dari 10 tahun. Saat ini Penulis aktif sebagai akademisi dan praktisi yang memiliki konsentrasi pengajaran di bidang Kewirausahaan, Manajemen Bisnis, Administrasi Bisnis dan Komunikasi Bisnis. Penulis juga tergabung dalam Komunitas Penulis Ilmiah Nusantara (KaPIN).

Penulis mendedikasikan tulisan ini untuk keluarga yang disayanginya, Payo dan Bening.