**BAB I**

**Definisi Manajemen Konflik**

Oleh :

Nanda Sherina H,Amartha Ashafiana, Atika Putri R,

Dinda Febria Istifira Amanda Natasya

1. **Pendahuluan**

Pada era global seperti sekarang ini yang ditandai dengan kemajuan di bidang sains dan teknologi membuat interaksi sosial di antara manusia sebagai makhluk sosial menjadi lebih mudah. Dalam kapasitasnya sebagai bagian dalam bermasyarakat, manusia tidak bisa terlepas dari berbagai permasalahan. Berbagai perbedaan pandangan, nilai, dan tujuan sangat rentan memantik timbulnya konflik. Perbedaan pandangan antar perorangan juga dapat mengakibatkan konflik. Suatu konflik bukanlah harus kita hindari, akan tetapi bagaimana kita dapat mengelola konflik tersebut sehingga dapat menjadi suatu kerjasama yang produktif.

Menurut Kartini Kartono sebagaimana dikutip oleh Hendyat Soetopo, arti konflik mengacu pada semua benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan. Secara fitrah manusia dilahirkan dalam karakter dan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini yang menyebabkan terjadinya konflik antara individu dalam sebuah organisasi, tak terkecuali di lembaga pendidikan. Perbedaan pendapat, salah paham, salah satu pihak merasa dirugikan, perasaan yang terlalu sensitif, perilaku yang tidak menyenangkan, konflik yang disebabkan struktur adalah beberapa penyebab terjadinya konflik.

Setiap kelompok dalam satu organisasi dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan yang lainnya, mempunyai kecenderungan timbulnya suatu konflik yang tidak dapat di hindarkan. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam suatu kelompok dan organisasi, konflik tidak dapatdi singkirkan tetapi konflik bisa menjadi kekuatan positif dalam suatu kelompok danorganisasi agar menjadi kelompok dan organisasi berkinerja efektif.Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktoryang menyebabkan tinbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan, konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Dalam menata sebuah konflik dalam organisasi di perlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihakyang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang tepat agar konflik dapat terselesaikan.

1. **Pembahasan**
2. **Pengertian Manajemen**

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno ménagement, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya:

**Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1)**

Mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

**Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1)**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

**Terry (2005: 1)**

Memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling).Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

1. **Pengertian Konflik**

Konflik merupakan suatu kondisi yang tidak menyenangkan yang terjadi dan sering ditemui dalam kehidupan sehari-hari. Entah itu dialami oleh diri sendiri atau pun orang lain. Konflik bisa saja ditemui tanpa sengaja baik disadari ataupun tidak. Konflik bias saja hadir di tengah-tengah kesibukan bekerja, bermasyarakat, beragama, berbangsa dan bernegara. Dimanapun seseorang berada, konflik bias saja terjadi. Jika tidak terjadi karna diri sendiri, konflik dapat terjadi disebabkan oleh perilaku orang lain.

Sikap tidak dapat menerima kekalahan dan kenyataan menjadi salah satu sumber yang dapat menimbulkan konflik. Contoh kecil misalnya seseorang melakukan kesalahan dalam bekerja maka akan menyebabkan dia dimarahi atasan. Mengahdapi kenyataan itu ia memberontak dan tidak dapat menerima kemarahan atasannya. Dari peristiwa itu kemudian muncul konflik antara dirinya dengan atasannya.

Konflik merupakan keadaan yang seringkali diartikan negative dan dihindari oleh seseorang. Hal ini cukup beralasan karena konflik yang dialami membuat seseorang merasa tidak nyaman. Apabila konflik dibiarkan saja akan dapat menimbulkan depresi pada seseorang. Oleh karena itu, konflik harus dicari solusi yang terbaik dan diselesaikan agar tidak menjadi masalah baru.

Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konfliksebenarnya[merupakan hal alamiah.](http://www.manajemenn.web.id/2011/04/pengorganisasian-dalam-manajemen.html) Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomenayang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai[gejala yangwajar](http://www.manajemenn.web.id/2011/04/manajemen-kepemimpinan.html)yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.Konflik berasal dari kata kerja Latin**“configure”**yang berarti saling memukul. Secarasosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa jugakelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain denganmenghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Pada hakekatnya konflik dapat di definisikan sebagai segala macam interkasi antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (organizational conflict) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Adapun konflik berbeda dengan persaingan (competition) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada bila tujuan-tujuan pihak-pihak yang terlibat adalah tidak sesuai tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu.

Berikut iniadalahbeberapapengertian konflik, yaitusebagaiberikut:

**Stragner dalam Winardi (2012)**

Konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang (ataulebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini konflik didefinisikan sebagai kondisi antara dua orang ataulebih yang berjuang dalam mencapai tujuan. Konflik seperti ini dipahami sebagai kondisi yang positif karena berpotensi untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari orang lain. Tentunya hal ini bermanfaat terhadap produktivitas organisasi.

Menurut Stagner dalam Winardi (2012) Konflik dan persaingan adalah dua hal yang berbeda. Persaingan meliputi tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menyebabkan orang lain tidak berhasil mencapai tujuannya. Artinya, dalam persaingan terdapat upaya untuk menghalangi,menghambat ataupun mengganggu orang lain dalam mencapai tujuannya.

**Mullins (2012)**

Mendefinikan konflik merupakan kondisi terjadinya ketidak sesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertetangan perilaku , baik yang ada di dalam diri individu , kelompok maupun organisasi.

**Killman dan Thomas (1978),**

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

**Kusnadi dan Bambang Wahyudi (2001**)

Konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antafonistis (berlawanan, bertentangan atau berseberangan).

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan:

1. Adanya tujuan yang bersebrangan atau terhalangi
2. Adanya pihak yang menganggap bahwa konflik ada, bias individu, kelompok, tim, ataupun bagian-bagian dalam organisasi terhadap sesamanya
3. Konflik termanifestasi berupa rasa tidak nyaman atau permusuhan
4. Konflik dapat disikapi baik secara negative maupun positif bagi perkembangan organisasi
5. Konflik tidak terelakkan selama organisasi terus beroperasi karena terdiri atas entitas-entitas yang punya kepentingan dan tujuan masing-masing
6. **Pengertian Manajemen Konflik**

Manajemen Konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik.Manajemen Konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasipada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun dari pihak luar dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan (interest) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik.Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan pihak ketiga.

**Minnery (1980:220)**

Menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan suatu proses rasional yang sifatnya iteratif, dimana proses tersebut terjadi secara terus menerus, mengalami penyempurnaan hingga tercapai model yang representative dan ideal.

***Ross*(1993)**

Manajemen konflik merupakan langkah-langkahyang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihanke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir  berupa penyelesaian konflik. Konflik adalah adanya ketidakpastian yang terjadi di dalam (kelompok individu dengan individu ,individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok lainnya) akibat berlangsungnya suatu kejadian maupun dikarenakan pencapaian yang dicapai kelompok lain , membuat kelompok tersebut ingin menyamai pencapaian kelompok lain dengan cara-cara terpuji maupun dengan cara-cara yang bisa menimbulkan pertentangan dengan kelompok lain.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa 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.

Manajemen konflik meliputi beberapa langkah yaitu:

1. Penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan)
2. Klarifikasi karakteristik dan struktur konflik
3. Evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya)
4. Menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik
5. Menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik

Tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik menurut Fisher dkk (2001:7):

1. Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras
2. Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai
3. Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat
4. ResolusiKonflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bias tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan
5. Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik social dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negative dari peperangan menjadi kekuatan social dan politik yang positif
6. **Penutup**
7. **Kesimpulan**

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diriindividu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Maka dibutuhkan suatu manajemen agar suatu tujuan dapat tercapai. Maka dari itu, tebentuklah suatu manajemen konflik.

Manajemen Konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun dari pihak luar dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan (interest) dan interpretasi. Manajemen konflik berperan sebagai pengatur dalam suatu proses hubungan antara dua belah pihak yang sedang bersitegang.

**DAFTAR PUSTAKA**

Duha, Timotius. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta.

Farmi, Irhan. 2014. *Perilaku Organisasi : Teori dan Aplikasi*. Bandung- Jakarta Barat : Alfabeta.

Handoko, Hani. 2009. *Manajemen. Yogyakarta* : BPFE Yogyakarta.

Indrawijaya, Adam I. 2009. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru Algesindo.

Melisa, Nafitri. 2012. *Manajemen Sanggar Tari Pesona Nusantara di Kabupaten Lahat Provinsi Sumatera Selatan*. S1 Thesis, Universitas Negeri Yogyakarta.

Pangarso, Astadi. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta.

Puspita, Weni. 2018. *Manajemen Konflik Suatu Pendekatan Psikologi, komunikasi, dan Pendidikan*. Yogyakarta : CV Budi Utama.

Wahyudi. 2006. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung : Alfabeta.

**BAB II**

**GEJALA, SEBAB DAN AKIBAT KONFLIK**

Oleh :

Milla Nur Afifah, Lailatul Chasanah, Kartika Maharani,

Hilda Happy Ekaryn, Aida Safira

1. **Pendahuluan**

Konflik merupakan hal alamiah dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok.Keberadaan konflik sendiri dalam sebuah kehidupan tidak dapat terhindarkan, konflik akan hadir tanpa kita hendaki dan kehadirannya tidak dapat dielakkan.Pada awalnya konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala alamiah yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Oleh sebab itu, persoalan konflik tidak perlu dihilangkan tetapi perlu dikembangkankarena merupakan sebagai bagian dari kodrat manusia yang menjadikan seseorang lebih dinamis dalam menjalani kehidupan.

Konflik dapat diartikan sebagai suatu perselisihan atau perbedaan paham antara seseorang pada orang lain atau seorang padakelompok dan sebaliknya sehingga melahirkan ketidakharmonisan dalam komunikasi organisasi (Masmuh,2010:293).Adanya konflik terjadi akibat komunikasi yang tidak lancar, tidak adanya kepercayaan serta tidak adanya sifat keterbukaan dari pihak-pihak yang saling berhubungan. Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campurtangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul. Seperti pengertian manajemen konflik menurut Ross (1993) bahwa 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.Oleh karena itu, manajemen konflik diperlukan sebagai upaya untuk mengarahkan perselisihan ke dalam penyelesaian konflik.

1. **Pembahasan**
2. **Gejala Konflik**

Menurut Wijono (1993), ciri- ciri atau gejala konflik adalah:

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorannngan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan
3. Munculya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi dan menenkan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabataaan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang pangan, materi, dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya (Ansari, 2016).

Jadi, suatu konflik akan terjadi apabila antar individu atau kelompok terlibat dalam suatu interaksi, dimana kedua individu atau kelompok tersebut mempunyai nilai-nilai atau norma-norma yang bertentangan dalam mencapai tujuan. Hal ini jika dikaitkan hakekat manusia sebagai makhluk sosial dan ciri-ciri konflik dapat di pahami bahwa konflik tidak akan terjadi pada individu tertentu tanpa adanya interaksi dengan individu yang lain. Karena sudah seharusnya manusia sebagai makhluk sosial mampu menciptakan interaksi dengan berbagai perbedaan prilaku ataupun pikiran setiap individu sehingga memicu terjadinya suatu konflik.

1. **Penyebab Konflik**

Konflik melalui proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Hardjana, A. M. (dalam Wahyudi, 2006) menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut: (1) kondisi yang mendahului, (2) kemungkinan konflik yang dilihat, (3) konflik yang dirasa, (4) perilaku yang nampak, (5) konflik ditekanatau dikelola dan (6) dampak konflik. Sedangkan Terry, G. R. (1986) menjelaskan bahwa konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.

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

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Konflik biasanya timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Menurut Hani Handoko, secara ringkas penyebab-penyebab tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komunikasi :

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

1. Struktur :

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

1. Pribadi :

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-bilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter atau dogmatis juga dapat menimbulkan konflik. Timbulnya konflik juga dapat bersumber dari hal tertentu. Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

1. *biososial:* Para pakar manajemen menempatkan frustasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.
2. *kepribadian dan Interaksi*: termasuk di dalamnya kepribadian yang abrasive (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan.
3. *structural*: banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
4. *budaya dan Ideologi*: Intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik ini juga timbul di antara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.
5. *konvergensi* (gabungan) : Dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.
6. **Akibat Konflik**

Konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Konflik dapat menguntungkan dan juga dapat merugikan dalam kehidupan secara nyata. Konflik yang menguntungkan disebut konflik fungsional, sedangkan konflik yang merugikan disebut konflik disfungsional. Konflik akan menjadi fungsional atau bermanfaat apabila kedua belah pihak yang berkonflik saling menyemangati untuk saling memperbaiki kesalahan masing-masing, bukannya saling menjatuhkan, saling menghalangi pencapaian tujuan, dan saling mementingkan kepentingan sendiri. Karena hal inilah yang dapat menyebabkan konflik menjadi disfungsional atau merugikan (Triatna, 2015).

Dampak konflik dalam kehidupan masyarakat adalah meningkatkan solidaritas sesama anggota masyarakat yang mengalami konflik dengan masyarakat lainnya dan mungkin juga membuat keretakan hubungan antar masyarakat yang bertikai. Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

1. Akibat negatif

* Menghambat komunikasi.
* Mengganggu kohesi (keeratan hubungan).
* Mengganggu kerjasama atau “team work”.
* Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
* Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
* Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

1. Akibat Positif dari konflik:

* Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
* Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
* Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
* Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
* Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

1. **Penutup**

Suatu konflik akan terjadi apabila antar individu atau kelompok terlibat dalam suatu interaksi, dimana kedua individu atau kelompok tersebut mempunyai nilai-nilai atau norma-norma yang bertentangan dalam mencapai tujuan.Dubrin, A. J. (1984: 350-354) mengemukakan bahwa sebagian besar konflik disebabkan oleh sifat agresif individu-individu, persaingan sumbersumber yang terbatas, perbedaan kepentingan dan tujuan, terjadi kesalahpahaman dalam menafsirkan tujuan, persaingan peran, persaingan jabatan, ketidakjelasan dalam menentukan tugas, perubahan organisasi, iklim organisasi yang tidak menyenangkan, godaan seksual bagi karyawan wanita, pelanggaran terhadap wilayah kerja dan perbedaan pengetahuan.

Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut. Akibat negatif, menghambat komunikasi, mengganggu kohesi (keeratan hubungan), mengganggu kerjasama atau “team work”, mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi, menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, dan Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme. Akibat Positif dari konflik: membuat organisasi tetap hidup dan harmonis, berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan, melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi, Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Anwar, Khoirul. 2018. *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan.* Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam Al Fikri Volume 1.

Dalimunthe, Syairal Fahmy. 2016. *Manajemen Konflik dalam Organisasi.* Universitas Negeri Medan.

Handoko, T Hani. 2011. *Manajemen.* Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Sumaryanto. 2010. *Manajemen Konflik Sebagai Salah Satu Solusi Dalam Pemecahan Masalah.* Universitas Negeri Yogyakarta.

Wijayanti, Yani Tri dkk. 2015. *Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam*. Jurnal Komunikasi Profetik Vol.08.

**BAB III**

**Wawasan Orang tentang Manajemen Konflik**

Oleh :

Agnes Aprilia R, Ananda Setia N, Husnul Fadhil,

Febrian,Annisa Syafaatul Azmi, Inka Putri Nur I

1. **Pendahuluan**

Dalam kehidupan manusia senantiasa dihadapkan dengan konflik baik itu secara individu maupun organisasi. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, setiap anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik entah itu konflik antar individu ataupun antar kelompok atau yang lain. Di dalam organisasi perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (Deskruptif). Dalam paradigm lama banyak orang yang percaya bahwa konflik akan menghambat organisasi berkembang. Namun dalam paradigma baru ada pandangan berbeda. Konflik memang bisa menghambat, jika tidak dikelola dengan baik, namun jika dikelola konflik bisa menjadi pemicu berkembangnya organisasi menjadi lebih produktif.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat bertambah positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik, termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interest) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.Konflik umumnya dilatarbelakangi oleh adanya perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan – perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat-istiadat , keyakinan, dan lain sebagainya. Konflik sangat bertentangan dengan integrasi, sebab integrasi berjalan sebagai sebuah siklus dalam masyarakat. Konflik yang terkontrol umumya menghasilkan integrasi, tetapi sebaliknya. Integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

1. **Pembahasan**
2. **Wawasan Orang Tentang Konflik didalam Organisasi**

Wawasan adalah pandangan sesorang terhadap sesuatu berdasarkan apa yang diketahuinya. Wawasan setiap orang berbeda dengan wawasan orang lain. Karena hal itu berdasarkan pandangannya sendiri.

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, dan terdapat perbedaan pandangan para pakar didalam mengartikan konflik. Mitchell, B. Setiawan, B., dan Rahmi, D.H (2001) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Dalam kehidupan yang dinamis antar individu dan antar komunitas, baik dalam organisasi maupun di masyarakat yang majemuk, konflik selalu terjadi manakala saling berbenturan kepentingan.

Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka, (Cummings, P. W. (1980: 41). Sedangkan Alisjahbana, S.T. (1986: 139), mengartikan konflik adalah perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1994) berpndapat bahwa konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu dalam organisasi merupakan penyebab munculnya konflik. Demikian halnya persoalan alokasi sumberdaya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antar individu maupun antar kelompok.

Luthans, F. (1985: 385) mengartikan konflik sebagai ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan sebagai berikut, “konflik sebagai ketidak cocokan objektif anatara nilai-nilai atau tujuan, sebagai perilaku yang secara sengaja mengganggu pencapaian tujuan oranglain dan istilah permusuhan secara emosional.” Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Walton, R. E. (1987: 2) konflik organisasi adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan. Perbadaan inisiatf dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-maslah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

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

1. terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok,
2. terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi,
3. terdapat pertentangan norma dan nila-nilai individu atau kelompok,
4. adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas,
5. adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

Pandangan tentang konflik, dalam Sopiah (2008: 58) Ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu:

a. Pandangan tradisional, menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi.

b. Pandangan hubungan kemanusiaan, menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positif didalam menentukan kinerja kelompok. Oleh karena itu dalam Umam (2012: 264) konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

c. Pandangan interaksionis, menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif sehingga kelompok dapat tetap bersemangat (viable) kritis-diri (self-critical), dan kreatif.

Stoner dan Freeman (1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (old view) dan pandangan modern (current view) :

1. Pandangan tradisional. Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manager dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, meneger sebagai pihak menejemen bertugas meminimalisisasi konflik.
2. Pandangan modern. Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi , perbedaan tujuan persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan , jika terjadi konflik , manager sebagai pihak menejemen bertugas mengelola konflik sehingga terciptanya kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

Persepsi seseorang terhadap konflik dilatarbelakangi oleh pengalaman dalam mengelola organisasi, tingkat pendidikan, dan pengaruh lingkungan sosial. Konflik pada awalnya dianggap sebagai suatu penyimpangan terhadap norma dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat maupun aturan organisasi, namun meningkatnya pengetahuan maka pandangan terhadap konflik mengalami perubahan.

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

1. Pandangan tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalaan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
3. Pandangan interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

Perbedaan pandangan mengenai konflik, yang pertama adalah pandangan lama yaitu konflik dapat dihindarkan, konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau, konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal, tugas manajemen adalah menghilangkan konflik, pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik. Yang kedua yaitu pandangan baru seperti konflik tidak dapat dihindarkan, konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya, konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat, tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya, pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

1. **Penutup**

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan. Salah satunya dikemukakan oleh ahli yaitunya Mitchell, B. Setiawan, B., dan Rahmi, D.H (2001) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Ciri-ciri konflik yaitu teradapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok, terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan, terdapat pertentangan norma dan nila-nilai individu atau kelompok, adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, adanya perdebatan dan pertentangan.

Pandangan tentang konflik, dalam Sopiah (2008: 58) yaitu pandangan tradisional, menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian, pandangan hubungan kemanusiaan, menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok manusia, pandangan interaksionis, menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif.

**DAFTAR PUSTAKA**

Wahyudi. *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2017.

Kumara Soeharso, Amitya. *Mengendalikan Konflik dan Negosiasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1995.

Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2011.

**BAB IV**

**PENGELOLAAN KONFLIK**

Oleh :

Naufal Bahri Maulana,Bastiar Ihsan Septada,Muhammad Farrel Ronan Tara, Bramanda Raihan Revario,Reza Ramadhoni Indarto,

Raden Varrel Guntur Pratama Putra

1. **Pendahuluan**

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka adalah rasional untuk menduga akan timbulnya perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakinan serta ide-ide.

Di samping itu perlu diingat bahwa, apabila orang-orang bekerja sama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka upaya mengejar sasaran umum, maka cukup beralasan untuk mengasusmsi bahwa dengan berlangsungnya waktu yang cukup lama, pasti akan timbul perbedaan-perbedaan yang timbul diantara orang-orang tersebut. Munculnya perbedaan pendapat antar individu tersebut wajar terjadi karena keinginan tiap individu dalam suatu organisasi walaupun tujuan akhirnya sama tetap saja bisa berbeda.Tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya.Dengan dibawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri. Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

1. **Pembahasan**
2. **Pengertian Konflik**

Pengertian konflik adalah suatu proses sosial antara dua individu atau kelompok sosial dimana masing-masing pihak berusaha untuk menyingkirkan pihak lain demi mencapai tujuannya dengan cara memberikan perlawanan yang disertai dengan ancaman dan kekerasan. Istilah “konflik” berasal dari bahasa Inggris, yaitu “conflict” yang artinya pertentangan atau perselisihan. Konflik adalah proses disosiatif dalam interaksi sosial yang terjadi ketika semua pihak dalam masyarakat ingin mencapai tujuannya dalam waktu bersamaan.

Pengertian Konflik Menurut Para Ahli :

1. Taquiri dan Davis

Menurut Taquiri dan Davis, pengertian konflik adalah warisan kehidupan sosial yang terjadi dalam berbagai keadaan sebagai akibat dari bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih secara terus-menerus.

1. Lewis A. Coser

Menurut Lewis A. Coser, arti konflik adalah perjuangan nilai atau tuntutan atas status dan merupakan bagian dari masyarakat yang akan selalu ada, sehingga apabila ada masyarakat maka akan muncul konflik.

1. Soerjono Soekanto

Menurut Soerjono Soekanto, pengertian konflik adalah suatu keadaan pertentangan antara dua pihak untuk berusaha memenuhi tujuan dengan cara menentang pihak lawan.

1. Robbins

Menurut Robbins, arti konflik adalah proses sosial dalam masyarakat yang terjadi antara pihak berbeda kepentingan untuk saling memberikan dampak negatif, artinya pihak-pihak yang berbeda tersebut senantiasa memberikan perlawanana.

1. Alabaness

Menurut Alabaness, pengertian konflik adalah keadaan masyarakat yang mengalami kerusakan keteraturan sosial yang dimulai dari individu atau kelompok yang tidak setuju dengan pendapat dan pihak lainnya sehingga mendorong terjadinya perubahan sikap, prilaku, dan tindakan atas dasar ketidaksetujuannya.

1. **Faktor Penyebab Terjadinya Konflik**

Ada beberapa faktor penyebab konflik adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan Setiap Individu

Setiap individu di dalam suatu kelompok masyarakat pasti memiliki perbedaan pandangan, pendapat, dan cara berinteraksi. Hal ini sangat berpotensi menimbulkan terjadinya perselisihan yang kemudian menjadi penyebab konflik.

1. Faktor Kebudayaan

Latar kebudayaan yang berbeda di suatu masyarakat dapat menimbulkan terjadinya konflik. Kebudayaan masing-masing daerah memiliki keunikan tersendiri dan dapat membentuk kepribadian seseorang.

Contohnya, perilaku dan cara berbicara orang Batak yang keras seringkali dianggap arogan dan suka marah oleh orang lain yang berbeda kebudayaan, misalnya orang Sunda.

1. Faktor Kepentingan

Setiap individu maupun kelompok di dalam suatu masyarakat memiliki beragam kepentingan masing-masing. Kepentingan tersebut bisa dalam hal ekonomi, sosial, maupun politik. Perbedaan pandangan dan kepentingan di berbagai bidang kehidupan manusia merupakan faktor penyebab konflik yang sangat sulit untuk dihindari.

1. Interaksi Sosial

Kurangnya keharmonisan dalam hal interaksi sosial juga dapat menimbulkan terjadinya konflik di masyarakat. Ketidakharmonisan dalam interaksi sosial bisa disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya: sifat bawaan seseorang, kondisi ekonomi, kesenjangan sosial, kurang pendidikan, dan lain sebagainya.

1. Perubahan Sosial

Perubahan sosial dapat terjadi secara alami karena pada dasarnya manusia memang senantiasa mengalami perubahan. Dan perubahan sosial ini cukup sering menjadi faktor penyebab terjadinya konflik di dalam masyarakat.

1. **Pengelolaan Konflik**

Suatu konflik dapat dicegah atau dikelola dengan menggunakan cara :

1. Disiplin

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

1. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan

Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

1. Komunikasi

Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegitan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

1. Mendengarkan secara aktif

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

1. Teknik atau Keahlian untuk Mengelola Konflik

Pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada: Konflik itu sendiri, Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya, Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik, Pentingnya isu yang menimbulkan konflik, dan Ketersediaan waktu dan tenaga.

1. Bersikap Tidak Acuh Terhadapnya

Sikap tidak acuh berarti bahwa tidak adanya upaya langsung untuk menghadapi sebuah konflik yang telah bermanifestasi. Maka, dalam keadaan demikian, konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah konstruktif atau kekuatan destruktif.

1. Menekannya

Menekan sebuah konflik yang terjadi, (Supprerssion), menyebabkan menyusutnya dampak konflik yang negative, tetapi ia tidak mengatasi, ataupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut.

1. Menyelesaikannya

Penyelesaian konflik (Conflict Resolution) hanya terjadi apabila alasan alasan latar belakang terjadinya sesuatu konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantung atau antagonism-antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.

1. **Tipe Tipe Pengelolaan Suatu Konflik**

Adanya beberapa tipe tipe pengelolaan di dalam suatu konflik yaitu :

1. Tindakan Menghindari

Bersikap tidak kooperatif, dan tidak asertif; menarik diri dari situasi yang berkembang, dan atau bersikap netral dalam segala macam “cuaca”.

1. Kompetisi atau Komando Otoritatif

Bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif; bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam suatu situasi “menang atau kalah”, dan atau memaksakan segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu, dengan menggunakan kekuasaan yang ada.

1. Akomodasi atau Meratakan

Bersikap kooperatif, tetapi tidak asertif; membiarkan keinginan pihak lain menonjol; meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan.

1. Kompromis

Bersikap cukup kooperatif dan asertif, tetapi tidak hingga tingkat ekstrim. Bekerja menuju kea rah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan; melaksanakan upaya tawar-menawar untuk mencapai pemeahan-pemecahan “akseptabel” tetapi bukan pemecahan optimal, hingga tak seorang pun merasa bahwa ia menang atau kalah secara mutlak.

1. Kolaborasi atau Pemecahan Masalah

Bersikap kooperatif maupun asertif; berupaya untuk mencapai kepuasan benar-benar setiap pihak yang berkepentingan, dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada; mencari dan memecahkan masalah demikian rupa, hingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.

1. **Penutup**

Konflik adalah suatu proses sosial antara dua individu atau kelompok sosial dimana masing-masing pihak berusaha untuk menyingkirkan pihak lain demi mencapai tujuannya dengan cara memberikan perlawanan yang disertai dengan ancaman dan kekerasan. Istilah “konflik” berasal dari bahasa Inggris, yaitu “conflict” yang artinya pertentangan atau perselisihan. Konflik adalah proses disosiatif dalam interaksi sosial yang terjadi ketika semua pihak dalam masyarakat ingin mencapai tujuannya dalam waktu bersamaan. Konflik dapat timbul karena adanya beberapa faktor seperti perbedaan setiap individu, faktor kebudayaan, faktor kepentingan antar individu, interaksi sosial, perubahan sosial.

Pengolaan konflik adalah suatu proses aksi dan reaksi yang diambil oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang, dalam rangka pengendalian situasi dan kondisi perselisihan yang terjadi antara beberapa pihak. Pengelolaan konflik dapat dilakukan dengan cara seperti disiplin, pertimbangan pengalaman dalam kehidupan, komunikasi, mendengarkan secara aktif, Teknik atau keahlian dalam mengelola konflik, bersikap tidak acuh, menghindari konflik tersebut, dan menghadapi konflik tersebut. Dalam pengelolaan konflik terdapat tipe tipe yaitu seperti tindakan menghindari, kompetisi atau komando otoratif, akomodasi atau meratakan, kompromis, dan kolaborasi atau pemecahan masalah.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ismarani, Dian, 2017. *Cara Menyelesaikan Konflik Dengan Komunikasi Yang Baik*, Jakarta: Youth Manual.

Winardi, 1994. *Manajemen Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, Bandung: Mandor Maju.

**BAB V**

**SIKAP DAN KECAKAPAN DALAM MENGELOLA KONFLIK**

Oleh

Shafira Fadhliana Magdalita,Galih Adyatma Alaufa ,Ayu Sekar Rini, ANissa Marcella Widiani,Apta Fairuz Syahadiva

1. **Pendahuluan**

Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajamen, maka adalah rasional untuk menduga akan timbulnya perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakinan serta ide-ide. Disamping itu perlu pula diingat bahwa apabila orang-orang bekerja sama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka upaya mengejar sasaran-sasaran umum, maka cukup beralasan untuk mengasumsi bahwa dengan berlangsungnya waktu yang cukup lama, pasti akan timbul perbedaan pendapat antara mereka.

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka approach yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan mencoba memanfaatkan konflik demikian rupa, hingga ia tepat serta efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Konflik atau pertentangan memang tidak bisa dihindarkan dari dalam diri manusia baik sebagai makhluk pribadi terlebih sebagai makhluk sosial. Bahkan pada dataran yang sangat ekstrim, konflik sosial sering terjadi dalam bentuk pertikaian baik fisik maupun non-fisik.

Secara sederhana, pengertian konflik menurut Cornelius et al (1992) sebagaimana dikutip oleh Hoda Lacey (18:2003) adalah dua jajaran kebutuhan atau arah-arah yang berlawanan. Sedangkan secara lebih luas, konflik menurut Cassell Concise English Dictionary (1989) adalah suatu pertarungan, benturan pergulatan pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan pergulatan mental, penderitaan batin, dan sebagainya.

Sikap adalah suatu cara seorang individu untuk memberi respon terhadap suatu situasi tertentu baik bersifat positif maupun negatif secara konsisten. Sikap adalah kecondongan yang evaluatif terhadap suatu objek atau subjek yang memiliki konsekuensi yakni bagaimana seseorang berhadapan dengan objek sikap. Tekanannya adalah perasaan atau emosi. Sikap yang terdapat pada diri individu akan memberi warna atau corak tingkah laku ataupun perbuatan individu yang bersangkutan. Dengan memahami sikap individu kita dapat memperkirakan respon atau perilaku apa yang akan kita ambil dalam menghadapi individu yang bersangkutan.

Kecakapan adalah kemampuan fisik, taktis dan teknis perseorangan dari kesatuan untuk melaksanakan tugas atau misi. Kecakapan (ability) merupakan aspek intelektual yang berupa suatu kemampuan (potensial dan nyata) dalam mengenal, memahami, menganalisis, menilai dan memecahkan masalah-masalah dengan menggunakan rasio atau pemikiran.

1. **Pembahasan**

**1. Model Proses Konflik (Tosi, 1990: 519)**

1. Permulaan konflik, merupakan kondisi yang menyebabkan suatu peristiwa konflik peristiwanya, yaitu adanya kekecewaan. Kekecewaan tidak selalu diungkapkan secara terbuka dan biasanya gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat. Masing-masing individu atau kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif.
2. Pada tahap berikutnya yaitu kedua belah pihak merasakan adanya konflik yang mana terciptanya suasana persaingan, saling mengungguli, dan saling mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumberdaya yang menyebabkan individu atau kelompok saling berebut.
3. Perilaku mulai nampak individu atau kelompok saling menanggapi tindakan, bentuknya secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar, ataupun berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam persaingan, permusuhan yang nantinya akan mengancam keberlangsungan organisasi.
4. Pimpinan akan bertanggungjawab terhadap pengelolaan konflik didalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, dan meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.
5. Dampak konflik, konflik dikelolah dengan secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja, kurang termotivasi dalam bekerja, dan berakibat dalam produktivitas kerja. Bila konflik dikelola secara baik suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota lebih kritis terhadap perkembangan organisasi dan setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan bersama.

**2. Pola Konflik (Menurut G.R. Terry)**

Konflik biasanya mengikuti suatu pola yang teratur, yang terdiri dari empat macam tahapan :

1. Timbul suatu krisis tertentu

Disini terlihat adanya bahaya potensial tertentu. Mereka mengancam pengoperasian secara harmonis serta eksistensi organisasi yang bersangkutan.

1. Gejala eskalasi ketidaksesuaian paham terjadi

Konflik yang berlangsung, mulai menarik perhatian pihak manajemen. Dirasakan perlu adanya tindakan-tindakan korektif tertentu, walaupun pada tahap ini hal tersebut tidak diduga.

1. Konfrontasi menjadi pusat perhatian

Pada tahapan ini, konfrontasi menjadi pusat perhatian. Hal tersebut menyebabkan diadakannya pembicaraan-pembicaraan antara para manajer yang menduduki peringkat lebih tinggi. Pada tahapan ini biasanya disampaikan janji-janji untuk meneliti keluhan-keluhan yang ada, dan kemudian orang mulai menyusun sebuah rencana untuk tindakan selanjutnya.

1. Krisis selanjutnya dialihkan dalam arti

Dilakukan penelitian tentang apakah keluhan-keluhan yang disampaikan dapat dibenarkan atau tidak. Dipersoalkan proses prosedur-prosedur yang diusulkan untuk kemudian diambil keputusan penerimaan atau penolakan.

**3. Penyebab Konflik**

Konflik sering muncul karena kesalaham dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain, (Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E., 1992). Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan.

Konflik dapat terjadi dalam berbagai situasi kerja organisasi, Owens, R. G. (1991:250) menyatakan bahwa, aturan-aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan jika penerapannya terlalu kaku dan keras. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sangsi ataupun hukuman sebagai akibat dari penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman bukan didasari oleh motivasi.

Konflik terjadi dikarenakan ada kondisi yang mendahului, dan kondisi itu merupakan sumber munculnya konflik (Hardjana, A. M., 1994). Munculnya berbagai konflik merupakan dinamika dan perkembangan organisasi, karena itu pimpinan perlu memahami beberapa sebab yang dapat menimbulkan konflik, dan mencermati konflik sebagai suatu kejadian yang tidak dapat dipisahkan dari persoalan organisasi.

**4. Sikap dan Kecakapan Dalam Mengelola Konflik**

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

Diatasi oleh pihak-pihak yang bersengketa:

1. Rujuk

Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.

1. Persuasi

Usaha mengubah po-sisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.

1. Tawar-menawar

Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.

1. Pemecahan masalah terpadu

Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama de¬ngan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.

1. Penarikan diri

Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.

1. Pemaksaan dan penekanan

Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak hams mengalah dan menyerah secara terpaksa.

1. Intervensi (campur tangan) pihak ketiga

Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

1. Arbitrase (*arbitration*)

Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.

1. Penengahan (*mediation*)

Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta mela-pangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.

1. Konsultasi

Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. la menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
8. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/ eselon.

**5. Mengelola Konflik**

Kemampuan untuk mengelola konflik serta menyelesaikannya bisa jadi salah satu ketrampilan sosial yang penting bagi seseorang, seperti yang dijelaskan dibawah ini:

1. Diagnosa titik awal – menentukan sifat dari konflik

Menentukan akar penyebab konflik bukanlah hal yang mudah. Terlebih jika berkaitan dengan nilai-nilai personal. Memahami jenis konflik seperti ini terletak pada kenyataan bahwa kita memiliki harapan yang berbeda-beda, berdasarkan pengalaman kita dalam organisasi. Ketika kita berinteraksi dengan pihak lain yang ekspektasinya diluar dari apa yang ada dalam organisasi, maka munculah konflik.

1. Inisiasi

Cara paling efektif dalam menangani situasi konflik ini adalah dengan menyatakan efek nyata dari konflik pada diri anda.

1. Aktif mendengarkan

Negosiator harus bisa mendengarkan sudut pandang orang lain. Saat mendengarkan masalah, jangan memikirikan harus menjawab apa untuk persuasi Jawaban yang bisa memicu terjadinya argumen harus dihindari.

1. Memecahkan masalah

Melakukan klarifikasi atas masalah yang terjadi. Setelah melakukan langkah-langkah diatas, masing-masing pihak harusnya memiliki gambaran yang jelas terkait dengn masalah yang ada.

1. Membicarakan apa yang diinginkan/dibutuhkan (memperjelas fakta dan informasi)

Buatlah daftar solusi yang memungkinkan. Negosiator terbaik akan membuat pihak lain merasa nyaman.

1. Bersama-sama menentukan solusi terbaik yang dapat diterima semua pihak

Jangan mencoba untuk mempengaruhi atau memaksa. Merencanakan implementasi solusi. Menentukan tugas pada siapa, apa, dimana, kapan dan bagaimana. Merencanakan tinjauan evaluasi terhadap solusi dalam periode tertentu.

1. **Penutup**

Konflik atau pertentangan memang tidak bisa dihindarkan dari dalam diri manusia baik sebagai makhluk pribadi terlebih sebagai makhluk sosial. Bahkan pada dataran yang sangat ekstrim, konflik sosial sering terjadi dalam bentuk pertikaian baik fisik maupun non-fisik. Sikap yang terdapat pada diri individu akan memberi warna atau corak tingkah laku ataupun perbuatan individu yang bersangkutan. Sedangkan kecakapan adalah kemampuan fisik, taktis dan teknis perseorangan dari kesatuan untuk melaksanakan tugas atau misi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Handoko, Hanny, 2009. *Manajemen*, Yogyakarta: BPPE Yogyakarta.

Ismarani, Dian, 2017. *Cara Menyelesaikan Konflik Dengan Komunikasi Yang Baik*, Jakarta: Youth Manual.

Winardi, 1994. *Manajemen Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, Bandung: Mandor Maju.

Wartini, Sri, 2015*. Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*, Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Yuniaty, Denis, 2013. *Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan Konflik Di Organisasi*, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

**BAB VI**

**Tipe-tipe dan Situasi Konflik**

Oleh :

Erline Noor Huda Dyah, Feny Handayani,Larasati Widada Putr, Faranida Prita Shafira, Herlina Rahmasari

1. **Pendahuluan**

Tidak dapat dipungkiri bahwa seiring berkembangnya kebutuhan dan cepatnya perubahan kehidupan, banyak kita jumpai orang-orang disekitar kita yang tidak sanggup bertahan menghadapi kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya, bahkan tak luput mereka yang berhasil pun terkadang hanyut, takut kegagalan akan menimpanya. Ketidaksiapan masyarakat dalam penyesuaian perubahan-perubahan di sekarang ini pasti akan menimbulkan sebuah konflik.

Luthans, F. (1985:385) mengartikan konflik sebagai ketidaksesuaian atara nilai atau tujuan antar anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, *“Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another’s goal achievement, and emotionally intern of hostily’*’. Sedangkan DuBrin, A. J. (1984:346) mengartikan konflik sebagai pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan kegagalan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: *“Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive goals or event’s’’.*

Hal senada dikemukakan juga oleh Hardjana (1994), bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang/ kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Dengan kata lain konflik dalam organisasi pasti terjadi karena adanya perbedaan, perubahan, pertentangan dalam sebuah tujuan. Dengan demikian, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa suatu organisasi yang sedang mengalami konflik terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok, perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi, pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok dan adanya sikap dan perilaku saling menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas serta perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

Setiap konflik yang ada dalam organisasi pasti memiliki solusi tergantung bagaimana konflik yang terjadi dan bagaimana situasi yang terjadi saat konflik itu berlangsung. Setiap tipe konflik memiliki solusi yang berbeda tida bisa semua konflik ditangani dengan solusi yang sama. Oleh karena itu, dalam makalah ini penulis akan membahas mengenai tipe-tipe dan situasi konflik.

1. **Pembahasan**

**1. Konflik**

Menurut Taquiri dan Davis, pengertian konflik adalah warisan kehidupan sosial yang terjadi dalam berbagai keadaan sebagai akibat dari bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih secara terus-menerus.Menurut Lewis A. Coser, arti konflik adalah perjuangan nilai atau tuntutan atas status dan merupakan bagian dari masyarakat yang akan selalu ada, sehingga apabila ada masyarakat maka akan muncul konflik.Menurut Soerjono Soekanto, pengertian konflik adalah suatu keadaan pertentangan antara dua pihak untuk berusaha memenuhi tujuan dengan cara menentang pihak lawan. Jadi dapat disimpulkan konflik merupakan reaksi yang terjadi atas perbedaan pendapat atau pandangan mengenai suatu hal yang diekspresikan dengan cara saling menyingkirkan pihak lain untuk mencapai tujuan masing-masing.

**2. Tipe-tipe Konflik**

1. Konflik Individual

Konflik individu merupakan konflik yang terjadi karena ada benturan dua kepentingan dari dua individu yang berbeda. Hal ini terjadi karena setiap orang memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda. Dapat juga terjadi apa bila seorang individu menghadapi ketidakpastian dalam hidupnya, kenyataan tidak sesuai dengan yang diharapkan, atau individu tersebut dituntut untuk melakukan sesuatu yang bukan keahliannya.  
Contoh : Seorang anak yang berebut mainan dengan kakaknya.

1. Konflik antar kelas sosial

Dikenal dengan konflik vertikal, merupakan konflik yang terjadi karena adanya benturan kepentingan dan kebutuhan antara dua kelas sosial yang berbeda.

Contoh : Demo buruh yang meminta kenaikan upah kepada pengusaha tempat ia bekerja.

1. Konflik antar kelompok sosial

Dikenal dengan konflik horizontal, merupakan konflik yang terjadi karena ada benturan dua kepentingan dari dua kelompok sosial yang berbeda.

Contoh : Kasus bentrok Lampung tahun 2012.

1. Konflik rasial

Konflik rasial terjadi karena ada benturan antara dua ras yang berbeda mengenai suatu isu. Faktor pemicunya adalah timpangnya kondisi sosial ekonomi yang memiliki [dampak ketimpangan sosial](https://guruppkn.com/dampak-ketimpangan-sosial) di masyarakat. .

Contoh : kasus Timor Timur, DOM Aceh, Malari (SARA).

1. Konflik politik

Konflik politik timbul karena adanya kepentingan untuk meraih kekuasaan dengan menumbangkan kekuasaan pemerintahan sebelumnya.

Contoh : tumbangnya Orde Lama oleh Orde Baru.

1. Konflik internasional

Konflik internasional terjadi karena adanya benturan antar Negara yang berkaitan kepentingan masing-masing Negara.

1. Contoh : Sengketa Selat Ambalat antara Malaysia dan Indonesia

Konflik tidak dapat terjadi dengan sendirinya, pasti ada faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik. Beberapa faktor yang menyebabkan konflik, yaitu :

### Perbedaan Setiap Individu

Setiap individu di dalam suatu kelompok masyarakat pasti memiliki perbedaan pandangan, pendapat, dan cara berinteraksi. Hal ini sangat berpotensi menimbulkan terjadinya perselisihan yang kemudian menjadi penyebab konflik.

### Faktor Kebudayaan

Latar kebudayaan yang berbeda di suatu masyarakat dapat menimbulkan terjadinya konflik. Kebudayaan masing-masing daerah memiliki keunikan tersendiri dan dapat membentuk kepribadian seseorang.Contohnya, perilaku dan cara berbicara orang Batak yang keras seringkali dianggap arogan dan suka marah oleh orang lain yang berbeda kebudayaan, misalnya orang Sunda.

### Faktor Kepentingan

Setiap individu maupun kelompok di dalam suatu masyarakat memiliki beragam kepentingan masing-masing. Kepentingan tersebut bisa dalam hal ekonomi, sosial, maupun [**politik**](https://www.maxmanroe.com/vid/umum/pengertian-politik.html)**.**Perbedaan pandangan dan kepentingan di berbagai bidang kehidupan manusia merupakan faktor penyebab konflik yang sangat sulit untuk dihindari.

### Interaksi Sosial

Kurangnya keharmonisan dalam hal interaksi sosial juga dapat menimbulkan terjadinya konflik di masyarakat. Ketidakharmonisan dalam interaksi sosial bisa disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya sifat bawaan seseorang, kondisi ekonomi, [**kesenjangan sosia**](https://www.maxmanroe.com/vid/sosial/pengertian-kesenjangan-sosial.html)**l**, kurang pendidikan, dan lain sebagainya.

### Perubahan Sosial

Perubahan sosial dapat terjadi secara alami karena pada dasarnya manusia memang senantiasa mengalami perubahan. Dan perubahan sosial ini cukup sering menjadi faktor penyebab terjadinya konflik di dalam masyarakat

Dalam kehidupan masyarakat majemuk sering terjadi pertentangan antara satu aspek dengan aspek lainnya. sumber potensi konflik yang rentan terjadi dalam kehidupan masyarakat Indonesia adalah agama, ras, dan suku bangsa.

Setiap konflik yang terjadi dalam masyarakat akan membawa dampak, baik dampak secara langsung amupun dampak secara tidak langsung.

**Dampak Secara Langsung**

Dampak secara langsung merupakan dampak yang secara langsung dirasakan oelh pihak-pihak yang terlibat konflik. Adapun dampak konflik secara langsung diantaranya sebagai berikut :

1. Menimbulkan keretakan hubungan antara individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lainnya.
2. Adanya perubahan kepribadian seseorang seperti selalu memunculkan rasa curiga, rasa benci, dan akhirnya dapat berubah menjadi tindakan kekerasan.
3. Hancurnya harta benda dan korban jiwa, jika konflik benrubah menjadi tindakan kekerasan.
4. Kemiskinan bertambah akibat tidak kondusifnya keamanan.
5. Lumpuhnya roda perekonomian jika suatu konflik berlanjut menjadi tindakan kekerasan.
6. Pendidikan formal dan informal terhambat karena rusaknya sarana dan prasarana pendidikan.

**Dampak Tidak Langsung**

Dampak tidak langsung merupakan dampak yang dirasakan oleh orang-orang yang tidak terlibat langsung dalam sebuah konflik ataupun dampak jangka panjang dari suatu konflik yang tidak secara langsung dirasakan oleh pihak-pihak yang berkonflik.Misalnya agresi militer Israel yang dilakukan kepada para pejuang Hizbullah di Lebanon akan membawa dampak pada kenaikan harga minyak dunia yang akan merembet pada kenaikan harga-harga barang di pasaran.

**Dampak Positif Adanya Konflik**

Disamping dampak yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung, sebuah konflik juga memiliki sisi positif. Adapun Sisi positif dari sebuah konflik adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan solidaritas sesama anggota kelompok
2. Munculnya pribadi-pribadi yang kuat dan tahan uji menghadapi berbagai situasi konflik.
3. Membantu menghidupkan kembali norma-norma lama dan menciptakan norma-norma baru.
4. Munculnya kompromi baru apabila pihak yang berkonflik dalam kekuatan yang seimbang. Misalnya adanya kesadaran dari pihak-pihak yang berkonflik untuk bersatu kembali karena dirasakan bahwa konflik yang berlarut tidak membawa keuntungan bagi kedua belah pihak

**3. Hakikat Situasi Konflik**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) situasi memiliki makna keadaan sedangkan konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. sehingga situasi konflik bisa disimpulkan merupakan suatu keadaan di mana dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya atau bisa dikatakan situasi di mana terdapat perselisihan di dalamnya.

Tipe situasi konflik perlu dikenali oleh manajer guna mengurangi potensi untuk timbulnya konflik. Tipe-tipe tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konflik vertikal, adalah konflik yang terjadi antara atasan dengan bawahannya atau sebaliknya.
2. Konflik horizontal, adalah konflik yang terjadi antara sesama karyawan atau kelompok yang beroperasi tingkatan hirarki yang sama.
3. Konflik garis staf. Adalah konflik yang terjadi antara para wakil garis dengan staf. Hal ini disebabkan oleh adanya potensi personil staf untuk mempengaruhi bidang-bidang operasi garis sehingga apabila ada ketidak sepakatan antara mereka akan memicu konflik dengan frekuensi tertentu.
4. Konflik peranan, adalah konflik yang terjadi apabila komunikasi ekspektansi-ekspentasi tugas dari para anggota penentu peran ternyata tidak cukup atau tidak kompetibel bagi pemegang peranan. Dibawah ini diberikan keterangan mengenai 6 tipe konflik peranan:

* Konflik intra pengirim, timbul karena adanya pemberian sejumlah tugas yang tidak sesuai satu sama lainnya.
* Konflik antar pengirim, timbul akibat adanya benturan antara perintah-perintah dari satu pihak dengan perintah-perintah dari pihak lain.
* Konflik orang peranan, timbul karena adanya pertentangan antara tuntutan-tuntutan peranan dengan kebutuhan dan nilai-nilai dari orang bersangkutan.
* Konflik karena beban kerja yang berlebihan
* Ambiguitas peranan, timbul disebabkan oleh informasi tentang tanggung jawab yang kurang lengkap atau tidak jelas.

Ada 3 (tiga) macam fase dalam perkembangan pemikiran tentang konflik-konflik di dalam organisasi. Adapun fase-fase yang dimaksud:

1. Fase klasik

Dalam fase klasik di pandang bahwa konflik bisa muncul tapi bersifat sementara dan harus diselesaikan oleh pihak manajemen menurut pandangan pihak manajemen tersebut. Fase klasik juga meyakini bahwa apabila diberi waktu dan manajemen baik, konflik akan dapat dihilangkan secara sempurna.

1. Fase hubungan antar manusia

Fase hubungan antar manusia mengakui bahwa konflik itu ada tapi bisa dihindari dan perlu diatasi. Konflik berhubungan dengan para pengacau, para primadona dan sebagainya. Fase ini menyatakan bahwa konflik itu buruk, dan damai itu baik.

1. Fase Kontemporer

Pandangan komtemporer menyatakan bahwa konflik adalah hal tidak dapat dihindari dari kehidupan organisasi. Konflik bukanlah hal yang baik tapi juga bukan hal yang buruk. Konflik merupakan kenyataan hidup yang harus dipahami bukan ditentang.

1. **Penutup**

Dari uraian pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan reaksi yang terjadi atas perbedaan pendapat atau pandangan mengenai suatu hal yang diekspresikan dengan cara saling menyingkirkan pihak lain untuk mencapai tujuan masing-masing. Konflik dapat terjadi diantara individu, kelas sosial, kelompok sosial, rasial, politik dan internasional. Konflik dapat terjadi karena disebabkan oleh beberapa hal yaitu perbedaan setiap individu, faktor kebudayaan, faktor kepentingan, interaksi sosial, dan perubahan sosial. Di dalam kehidupan masyarakat Indonesia, konflik sering terjadi karena masalah perbedaan agama, ras, dan suku bangsa yang semestinya di era modern ini masalah tersebut tidak perlu lagi menjadi penyebab adanya konflik. Setiap konflik yang terjadi dalam masyarakat akan membawa dampak baik secara langsung maupun tidak langsung. Rasa benci, keretakan hubungan, hancurnya harta benda merupakan dampak langsung dari adanya konflik. Konflik tidak hanya menimbulkan dampak negatif tetapi juga memiliki dampak positif seperti meningkatkan solidaritas serta membentuk pribadi-pribadi yang kuat. Situasi konflik didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana dua orang atau lebih berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya atau secara sederhana diartikan situasi dimana ada perselisihan didalamnya. Dalam memahami konflik ada tiga macam fase dalam perkembangan pemikiran tentang konflik-konflik, pada fase pertama disebut fase klasik yang kemudian berkembang ke fase hubungan antar manusia, dan yang terakhir adalah fase kontemporer.

**Daftar Pustaka**

Handoko, Hani. Manajemen. Cet, 22. Yogyakarta : BPFE. 2011.

Wirawan. Konflik dan Manajemen Konflik. Jakarta : Salemba Humanika. 2013.

**BAB VII**

**PENYELESAIAN KONFLIK DAN BENTUK-BENTUKNYA**

Oleh :

Ersa Hanisa, Azifa Unaisi S, Eva Anggi Ariyani,

Imam Wahyudi, Titania Lintang P.

1. **Pendahuluan**

Didalam kehidupan bermasyarakat konflik merupakan hal yang sangat sering kita jumpai dalam keadaan apapun, dapat bermula dari keluarga, teman bergaul, atau bahkan masyarakat sekitar. Konflik tidak berhenti pada satu jalan negatif tetapi dapat berakhir dalam dua tujuan yang dapat melahirkan perubahan positif (*positive ways*) ataupun pada perubahan negatif *(negative ways)* yang terkadang menuju pada tindak kekerasan, oleh karena itu terbentuklah ilmu yang mempelajari tentang konflik, yaitu manajemen konflik.

Konflik tersendiri memiliki arti yang sudah bias dibanyak jalur karena banyaknya definisi konflik itu sendiri. Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Bisa dikatakan bahwa konflik terjadi karena adanya gesekan ketidaksesuaian antara pihak-pihak terkait (c*onflict actor*). Sedangkan manajemen tersendiri juga mempunyai arti yang sudah didefinisikan karena pandangannya mengenai *character universal of human,* sehingga manajemen tersendiri bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari itu. Pengertian manajemen yang luas sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten. Menurut James A.F. Stoner (1982, 8) mendefinisikan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas kita tahu bahwa lokus manajemen bertempat pada rangkaian organisasi sehingga konflik yang terjadi juga dapat menempati lokus konflik organisasi (*organizational conflict*) yang dapat diartikan sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Adanya manajemen konflik diharapkan agar masalah-masalah konflik dapat diselesaikan secara tertata dan mendapatkan output perubahan yang baik, dalam proses manajemen konflik yang berlangsung terjadinya resiprokal antara (*conflict actor*) secara rasional dan mempertimbangkan hal-hal dengan benar agar situasi dan kondisi perselisihan yang terjadi dapat dikendalikan. Dalam ilmu ini berorientasi agar masalah konflik yang terjadi dalam lingkungan kehidupan dapat diketahui gejala-gejala penyebabnya (*conflict sympthoms*) dan bagaimana cara mengontrol jalannya konflik (*conflict controlling*) sehingga dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang menguntungkan.

Beberapa hal kunci dalam manajemen konflik perlu diperhatikan diantaranya, yaitu komunikasi, struktur, dan pribadi hal-hal tersebut dapat menyebabkan percikan konflik jika tidak dijalankan dengan benar. Dari gejala, hak kunci dan konflik yang terjadi dapat dapat kita tentukan bentuk konflik apa yang sedang dihadapi dan penyelesaian-penyelesaian apa saja yang dapat dilakukan agar konflik dapat terselesaikan. Selanjutnya akan diperdalam di pembahasan makalah ini.

Manajer menghabiskan banyak waktu dan energi untuk menangani konflik yang ada dalam organisasi atau perusahannya. Penganganan terhadap konflik sangat penting karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik, jika tidak ditangani dengan tuntas maka akan mengganggu keseimbangan sumber daya serta menegangkan hubungan antar anggota dalam organisasi. Para manajer organisasi publik harus sadar bahwa sebuah konflik disebabkan oleh faktor yang berbeda-beda sehingga model yang digunakan dalam mengelola konflik juga berlainan, bergantung pada keadaan. Model yang dipilih dalam mengelola konflik bergantung pada beberapa faktor, yaitu (1) latar belakang terjadinya konflik; (2) kategori pihak-pihak yang terlibatdalam konflik (apakah antar individu , individu dengan kelompok atau antar kelompok dalam organisasi); (3)kompleksitas masalah yang akan dipecahkan; (4) kompleksitas organisasi.

Menurut Greenhalgh, konflik bukan suatu kejadian yang objekif dan nyata, namun ia berada di benak orang-orang yang terlibat dalm konflik tersebut. Unsur yang penting dalam manajemen konflik adalah persuasi dan ini merupakan bentuk penanganan konflik yang selalu ditekankan oleh Greenhalgh dalam model kontinumnya. Model diagnosis konflik pandangan kontinum akan disajikan dalam tabel berikut :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSI** | **SULIT DIPECAHKAN** | **MUDAH DIPECAHKAN** |
| **Masalah yang menjadi pertanyaan** | Masalah prinsip. | Masalah yang dapat dibagi-bagi |
| **Ukuran taruhan** | Besar | Kecil |
| **Saling kebergantungan antar pihak yang terlibat** | Berjumlah nol | Berjumlah positif |
| **Kontinuitas interaksi** | Transaksi tunggal | Hubungan jangka panjang |
| **Struktur pihak-pihak yang terlibat** | Tak berbentuk atau terpecah-pecah, dengan kepemimpinan yang lemah | Terpadu, dengan kepemimpinan yang kuat |
| **Keterlibatan pihak ketiga** | Tidak ada pihak ketiga yang netral. | Dipercaya, kuat, dihormati dan netral |
| **Kemajuan konflik yang dipandang** | Tidak seimbang, satu pihak merasa lebih dirugikan. | Pihak-pihak saling merugikan satu sama lain. |

*Kreitner dan Kiniki* memberikan model gaya penanganan konflik yang disebut dengan *Afzalur Rahim’s Model* yang mengadopsi model dari M.A. Rahim dalam tulisannya *“A Strategy for Managing onflict in Complex Organization”.*Lima gaya menangani konflik dari *Kreitner dan Kinicki*, antara lain :

1. Integrating (*problem solving*)

dalam gaya ini, pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasikan masalah yang dihadapi, kemudianmencari, mempertimbangkan,dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah.. gaya ini cocok untuk memecahkan isu0isu kompleks yang disebabkanoleh salah paham, tetapi tidak sesuai untuk masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahannya yaitu memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

1. *Obliging (smoothing)*

Gaya ini memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada dirinya sendiri karena berupaya mengurangi perbedaan dan menekankan persamaan atau kebersamaan diantara pihak-pihak yang terlibat. Kelemahannya yaitu penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh madalah pokok yang ingin dipecahkan.

1. *Dominating (forcing)*

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang,kamu kalah”. Gaya ini disebut memaksa karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaianmasalah maslah yang dipecahkan terlalupenting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Namun, tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

1. *Avoiding*

Taktik menghindar cocok digunakan untuk penyelesaian masalah yang sepele atau remeh, atau biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasijauh lebih besar dari keuntungan yang diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk penyelesaian masalah yang sulit atau “buruk”. Kelemahannya, penyelesaian hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

1. *Compromising.*

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang seimbangmemadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Gaya ini cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan yang berbeda, tetapi memiliki kekuatan yang sama. Kelemahannya, kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

**Strategi penanggulangan konflik**

Konflik dapat menimbulkan kerugian, tetapi dalam beberapa situasi, konflik dapat menimbulkan kemanfaatan. Konflik-konflik tertentu dapat bermanfaat bagi suatu hubungan, baik hubungan perseorangan, kelompok, maupun organisasi. Baik buruknya dampak yang ditimbulkan konflik ditentukan dengan tingkat kematangan pihak yang terlibat konflik. Tingkat kematangan seseorang maupun pihak yang terlibat konflik, dapat dikemukakan dalam beberapa strategi penanggulangan konflik, antara lain:

1. Pemecahan persoalan

Asumsi dasar dari pemecahan persoalan adalah setiap orang pasti memiliki keinginan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Setiap juga memiliki cara sendiri-sendiri dalam menyelesaikan konflik yang ada, meskipun langkah yang ditempuhnya belum tentu dirasa baik oleh orang lain. Pemecahan persoalan harus selalu dilalui dua tahap penting, yaitu proses penemuan gagasan dan proses pematangannya. Sebelum membicarakan tentang bagaimana solusi dalam pemecahan suatu konflik, lebih baik jika suatu konflik dijelaskan terlebih dahulu, asal muasal, kronologi, dan dampak dari konflik tersebut, sehingga timbulah beberapatanggapan dan pendapat yang bisa ditampung dan dari banyak sudut pandang terhadap konflik tersebut dari orang-orang yang menerima penjelasan. Banyaknya tanggapan dan pendapat dari sudut pandang yang berbeda-beda, dapat membuka pikiran menjadi lebih luas, serta memungkinkan adanya solusi yang paling rasional untuk mengatasi konflik. Mengambil solusi dengan risiko yang dapat dihadapi, dan tidak memperparah konflik.

1. Musyawarah

Musyawarah merupakan suatu upaya bersama dengan sikap rendah hati untuk memecahkan persoalan (mencari jalan keluar) untuk mengambil keputusan bersama dalam penyelesaian atau pemecahan yang menyangkut urusan keduniawian. Sebelum dilakukan musyawarah, harus terlebih dahulu diketahui apa yang sebenarnya menjadi permasalahan. Setelah permasalahan jelas, pihak-pihak yang terlibat dalam pertikaian mengadakan pembahasan untuk menemukan titik tengah dan solusi untuk mengatasi konflik. Pada saat musyawarah, juga dapat menciptakan konsensus tentang setelah berakhirnya konflik, kedua belah pihak harus mencegah timbulnya konflik lagi. Sehingga, hanya terdapat sedikit peluang untuk terjadi konflik yang sama lagi.

1. Subordinasi kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi.

Strategi ini sering disebut dengan persuasi. Strategi ini merupakan usaha penanggulangan konflik dilakukan dengan menemukan kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi dari kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang bertikai. Secara sederhana, persuasi mengajak kedua belah pihak untuk melihat sesuatu yang lebih penting daripada konflik yang sedang dihadapi, sehingga konflik dapat diabaikan dan selesai dengan sendirinya. Keberhasilan persuasi sangat bergantung pada kemampuan semua pihak dalam berkomunikasi. Walaupun demikian suatu konflik tetap harus diperhitungkan manfaat dan kerugiannya. Tidak hanya dihitung dengan kerugiannya saja, namun juga dengan keuntungannya.

1. Mencari lawan yang sama

Strategi keempat ini yakni menyatukan semua pihak yang bertikai untuk melawan pihak ketiga, yaitu pihak lawan dari pihak-pihak yang bertikai. Strategi ini berlaku apabila dalam suatu organisasi terdapat dua pihak yang bertikai, dan pada saat itu juga organisasi tersebut juga mendapat ancaman dari luar. Sehingga, kekuatan internal organisasi pun harus disatukan dan dikuatkan untuk menghadapi musuh bersama yang datang dari luar organisasi. Seperti contoh, di dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) terdapat dua suku yang sedang bertikai, dan pada saat itu juga Indonesia mendapat serangan dari luar negeri, maka kedua suku yang sedang bertikai harus disatukan untuk menghadapi lawan yang berasal dari luar negeri untuk tetap mempertahankan NKRI.

1. Meminta bantuan pihak ketiga

Konflik sebagian besar tidak bisa diselesaikan hanya dengan dua pihak yang terlibat konflik. Bantuan pihak ketiga dibutuhkan dalam penanggulangan konflik. Pihak ketiga yang dimaksud, lebih diharapkan kepada seseorang atau pihak yang memiliki posisi lebih tinggi daripada kedua belah pihak yang bertikai, sehingga memiliki kekuatan untuk menekan pihak-pihak yang bertikai dan memiliki kekuasaan untuk memerintahkan apa yang telah ia putuskan. Namun, pihak ketiga juga harus bersifat adil dan dapat melihat suatu konflik dari banyak sudut pandang, apakah konflik tersebut berkaitan dengan konflik politik, wewenang, hukum, teknis pekerjaan, atau konflik lainnya. Sehingga, pihak ketiga memiliki keputusan atau pendapat yang tepat. Namun, keputusan dari pihak ketiga dapat berupa mengikat atau mediator saja tergantung pada bentuk penyelesaian yang dipilih. Penyelesaian ini terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Arbitrasi : pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai hakim yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.
2. Mediasi : Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penegahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.
3. Konsultasi : Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untukmenengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dankesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi,sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.
4. Peningkatan interaksi dan komunikasi

Meningkatkan interaksi dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu konflik dapat memberikan pemahaman kepada pihak-pihak yang terlibat mengenai pemikiran dan perilaku pihak lain, sehingga dapat lebih menghargai orang lain, dan tidak mudah berprasangka buruk. Namun, dalam penerapannya, strategi ini sering tidak berhasil karena beberapa sebab. Sebab kegagalan strategi ini yang pertama yaitu banyak pihak yang bertikai dalam konflik yang bersifat fundamental atau mendasar, seperti konflik akibat perbedaan sistem nilai dan tujuan yang berlaku, sehingga jika terjadi peningkatan interaksi antara pihak-pihak yang terkait dapat memperuncing konflik. Sebab kedua, yakni bahwa perasaan pihak yang berinteraksi dan berkomunikasi merupakan wakil dari pihaknya, sehingga dalam berinteraksi dan berkomunikasi harus menjaga pola berpikir dan berperilakunya agar tidak membahayakan kelompoknya.

1. Latihan kepekaan (*sentivity training*)

Strategi latihan kepekaan (*sentivity training*) sering disebut juga dengan *T-Group.* Strategi ketujuh ini sering diterapkan untuk menanggapi konflik yang terjadi dalam suatu kelompok. Tetapi, latihan kepekaan juga dapat diterapkan dalam penyelesaian konflik antar organisasi. Langkah dalam latihan kepekaan yakni memasukkan pihak-pihak yang bertikai dalam satu kelompok. Pihak-pihak yang telah dimasukkan dalam suatu kelompok diberi kesempatan satu-satu untuk menyatakan pendapatnya mengenai pihak lain, baik pendapat positif maupun negatif. Ketika salah satu pihak menyatakan pendapatnya, maka pihak lain bertugas untuk mendengarkan pendapat tersebut, dan begitupun sebaliknya, sehingga diharapkan kedua belah pihak dapat merasa lega. Melalui strategi ini, kedua belah pihak diharapkan untuk saling mengerti dan memperbaiki hubungan untuk menyelesaikan konflik.

1. Koordinasi

Koordinasi menurut Ndraha dalam Kybernology merupakan proses penyepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga di sisi yang satu semua kegiatan atau unsur itu terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dan di sisi lain keberhasilan yang satu tidak merusak keberhasilan yang lain. Koordinasi dapat diterapkan dalam penyelesaian konflik di dalam kelompok, antar kelompok, di dalam organisasi, maupun antar organisasi. Koordinasi bukan hanya merupakan pennetuan dan pelaksanaan aturan permainan yang sudah ditetapkan secara formal, tetapi merupakan pula sesuatu yang dapat menimbulkan konflik sekaligus sesuatu yang dapat digunakan untuk menanggulangi konflik. Suatu koordinasi yang dapat menimbulkan konflik karena dalam koordinasi seseorang diharapkan berperan sebagai koordinator dan pihak lainnya berperan sebagai yang dikoordinasikan, namun terkadang seseorang tidak dapat memenuhi perannya, sehingga terjadi konflik. Namun, jika semua pihak dapat berperan sesuai perannya dengan baik, maka koordinasi dapat menjadi bentuk penanggulangan konflik berdasarkan penentuan aturan formal disertai pelatihan dan pendidikan, serta pendekatan perilaku.

1. Rujuk

Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerjasama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.

1. Tawar menawar

Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.

1. Penarikan diri

Salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.

1. Pemaksaan dan penekanan

Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah, akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapatperbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

1. **Penutup**

Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Bisa dikatakan bahwa konflik terjadi karena adanya gesekan ketidaksesuaian antara pihak-pihak terkait (c*onflict actor*). Sedangkan manajemen tersendiri juga mempunyai arti yang sudah didefinisikan karena pandangannya mengenai *character universal of human,* sehingga manajemen tersendiri bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari itu. Pengertian manajemen yang luas sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten.

Konflik merupakan proses penyelesaian dengan seseorang dan juga lingkungannya. Di mana konflik merupakan suatu fenomena di mana individu yang mengalami ketidak senangan dan ketidak setujuan terhadap suatu hal yang kemudian menimbulkan ketimpangan dan ketidaknyamanan bagi dirinya sendiri.

Konflik dapat diselesaikan tergantung pada bagaimana kita mengelola konflik tersebut agar tidak berkembang menjadi hal yang merugikan.Model yang dipilih dalam mengelola konflik bergantung pada beberapa faktor, yaitu (1) latar belakang terjadinya konflik; (2) kategori pihak-pihak yang terlibatdalam konflik (apakah antar individu , individu dengan kelompok atau antar kelompok dalam organisasi); (3)kompleksitas masalah yang akan dipecahkan; (4) kompleksitas organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Sofyandi, Herman, Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Umam, Khaerul. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung : Pustaka Setia

Wahyudi, Andi. 2015. Konflik, Konsep, Teori, dan Permasalahan. *Jurnal Unita,* Vol 8, No. 1.

**BAB VIII**

**Dinamika dan Resolusi Konflik**

Oleh :

Rindi Utami S., Iqbal Azizi,Sukma Indah Fitri,RianGuntoro Adi,

Adam Nurfaizi R.M. Iqbaal Maulana

1. **Pendahuluan**

Menurut Webster dalam Pruitt (2004), istilah “conflict” di dalam Bahasa aslinya berarti suatu “perkelaahian, peperangan, atau perjuangan” yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Tetapi arti kata itu kemudian berkembang dengan masuknya “ketidaksepakatan yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan, ide, dll”. Dengan kata lain, istilah tersebut sekarang juga menyentuh aspek psikologis dibalik konfrontasi fisik yang terjadi, selain konfrontasi fisik itu sendiri. Secara singkat, istilah “conflict” menjadi begitu meluas sehingga beresiko kehilangan statusnya sebagai sebuah konsep tunggal. Akan tetapi Dean G. Pruitt memberi solusi dengan memberi batasan mengenai konflik ini sebagai persepsi mengenai perbedaan kepentingan (perceived divergence of interest), atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan.

Konflik dapat timbul karena adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya). Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingan antara satu sama lain dalam organisasi atau dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.

Konflik adalah bagian dari kehidupan manusia sebagai salah konsekuensi dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial. Dalam suatu negosiasi, biasanya suatu pihak akan mengusulkan suatu posisi yang ditawarkan ke pihak lain, dan memberikan suatu ancaman bila pihak tersebut tidak menerima posisi tersebut. Kalau pihak lain meneima posisi yang ditawarkan dengan tanpa keraguan (dilema), maka tercapailah penyelesaian (resolusi). Tapikahu pihak lain tersebut tidak menedma posisi yang ditararlan, maka akan terjadi konftontasi. Sehingga, resolusi sualu koniik bisa berupa *happy ending*, yaitu kolaborasi, atau pun tragedi (bila ancaman dai pihak-pihak yang berkonfrontasi benar-benar dijalankan).

Untuk dapat menyelesaikan sebuah konflik dengan baik maka diperlukan pengetahuan mengenai dinamika dan resolusi konflik. Dinamika dan resolusi konflik sendiri merupakan dua unsur penting yang tak lepas dari pembelajaran manajemen konflik. Oleh karena itu di dalam makalah ini akan dibahas lebih mendalam mengenai “Dinamika dan Resolusi Konflik”.

1. **Pembahasan**
2. **Dinamika Konflik**

Dalam sebuah studi klasik, tentang konflik antar kelompok, Muzafer dan Carolyn Sherif, dann rekan-rekan mereka membagi sebuah kamp aank-anak muda dalam dua kelompok, keudian diciptakan situasi konflik intensif diantara kelompok-kelompok yang ada, dan kemudian mereka mengobservasi perubahan-perubahan dalam perilaku kelompok yang terjadi disana.

Studi mereka menunjukkan bahwa kelompok-kelompok yang telah ditempatkan dalam suatu situasi konflik, berubah dengan cara-cara yang dapat diprediksi. Adapun perubahan-perubahan yang dapat terjadi sebagai berikut:

1. Kohesi yang makin meningkat

Lazimnya anggota-anggota kelompok dalam sebuah situasi konflik antar kelompok bersatu dan ketidakcocokan masa lampau dikesampingkan (untuk sementara). Meningkatnya kohesi tersebut menstimulasi upaya yang lebih intensif, yang mungkin mewujudkan diri dalam tindakan-tindakan untuk memecahkan problem-problem, atau mencari kesempatan dari peluang-peluang yang timbul, tetapi tekanan terhadap konformitas, yang mungkin berkembang oleh karenanya, menghalangi kreatifitas, dan pendekatan-pendekatan “baru” untuk menghadapi problem-problem.

1. Munculnya pemimpin-pemimpin

Apabila konflik makin memuncak, maka individu-individu yang dapat memberikan sumbangan terbesar bagi kemenangan, menjadi makin penting. Makin agresif, makin mampu anggota-anggota kelompok, makin mereka diberikan kekuasaan yang meningkat oleh kelompok yang bersangkutan. Maka terlihat bahwa pertarungan untuk mecapai kepemimpinan menyusut, dan kelompok yang bersangkutan bekerja lebih keras untuk mengalahkan “musuh”.

1. Persepsi-persepsi yang mengalami distorsi

Terlihat gelaja bahwa persepsi-persepsi anggota-anggota kelompok dan persepsi-persepsi kelompok-kelompok yang bertentangan, makin lama makin mengalami distorsi. Mereka beranggapan bahwa ketrampilan-ketrampilan mereka sendiri dan hasil pekerjaan mereka superior, dan mereka merasionalisasi atau mengecilkan kekurangan-kekurangan mereka sendiri, dan segala sesuatu yang “buruk” ada pada pihak yang bertentangan dengan mereka.

1. Makin meningkatnya stereotipe-stereotipe negative

Sewaktu masing-masing pihak menjelekkan pandangan masing-masing pihak, maka perbedaan-perbedaan antara kelompok-kelompok seakan-akan terlihat lebih besar, dibandingkan dengan situasi sebenarnya, sedangkan perbedaan-perbedaan didalam masing-masing kelompok seakan-akan lebih kecil, daripada sesungguhnya.

1. Pemilihan wakil-wakil yang tangguh

Guna menghadapi pihak lain, maka masing-masing kelompok memilihi wakil-wakil mereka yang diperkirakan cukup tangguh untuk menghadapi kelompok-kelompok lain.

Masing-maisng kelompok “menjagokan” wakil-wakil mereka sendiri, sedangkan wakil-wakil kelompok yang berhadapan dengan mereka dianggap “tiada nilainya”. (diremehkan).

1. Makin “ butanya” pandangan masing-masing pihak yang berkonflik

Pertarungan kompetitif, menyebabkan kemampuan masing-masing pihak untuk memahami dan berpikir secara tepat tentang posisi mereka masing-maisng makin berkurang.

Identifikasi kelompok yang kuat, yang diperkuat lagi dengan perasaan takut kalah, menyebabkan kedua belah pihak buta terhadap persamaan-persamaan usul-usul mereka, yang apabila dipahami, dapat menyebabkan redanya konflik yang berlangsung.

1. **Dinamika Konflik: Ketidaksetujuan Terhadap Antagonism.**

Sekalipun sumber-sumber yang berbeda menyebabkan timbulnya kontroversi-kontroversi di dalam organisasi-organisasi, mereka sesungguhnya berkembang dengan cara yang hampir serupa.

Riset yang dilakukan oleh Sherif, melihat perkembangan konflik dari sudut efeknya atas pihak yang berhadapan satu sama lain.

Sebuah perspektif yang berbeda suatu pandangan tentang “pertempuran” itu sendiri disajikan pada model James L. Coleman, tentang dinamika suatu insiden konflik.

1. **Metode Resolusi Konflik**

Resolusi konlik (conflict resolution) adalah proses untuk mencapai keluaran konflik dengan menggunakan metode resolusi konflik. Metode resolusi konflik adalah proses manajemen konflik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran konflik. Metode resolusi konflik bisa dikelompokkan menjadi pengaturan sendiri yang terlibat konflik (self regulation) atau intervensi pihak ketiga (third party intervention).

* 1. **Pengaturan Sendiri**

Dalam metode resolusi konflik pengaturan sendiri, pihak-pihak yang terlibat konflik menyusun strategi konflik dan menggunakan taktik konflik untuk mencapai tujuan terlibat konfliknya. Pihak-pihak yang terlibat konflik saling melakukan pendekatandan negosiasi untuk menyelesaikan konflik dan menciptakan keluaran konflik yang mereka harapkan. Pola interaksi konflik tergantung pada keluaran konflik yang diharapkan, potensi konflik lawan konflik, dan situasi konflik. Tidak ada satu pola interaksi konflik yang terbaik untuk semua tujuan dan semua situasi konflik.

1. **Interaksi Konflik Dengan Keluaran Yang Diharapkan Mengalahkan Lawan Konflik (win & lose solution)**

Dalam interaksi konflik model ini, pihak yang terlibat konflik berusaha memenangkan konflik dan mengalahkan lawan konfliknya.pihak yang terlibat konflik berupaya mencapai solusi konflik mengalahkan lawan konfliknya dengan berbagai pertimbangan antara lain sebagai berikut:

1. Merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya
2. Merasa mempunyai sumber konflik yang lebih besar.
3. Menanggap objek konflik sangat penting bagi kehidupan dan harga dirinya.
4. Situasi konflik sangat menguntungkan
5. Meras bisa mengalahkan lawan konfliknya.

Untuk memenangkan konflik, perilaku interaksi antara pihak yang terlibat konflik antara lain sebagai berikut.

1. Menentukan strategi untuk memenangkan konflik dan berpegang teguh pada strategi tersebut. strategi tersebut dengan menggunakan berbagai taktik konflik.taktik konflik bisa berubah setiap saat tergantung dari perkembangan situasi konflik.
2. Menghadapi konflik denagn rasa percaya diri tinggi bahwa ia bisa memenangkan konflik dengan mengalahkan lawan konflik.
3. Menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi. Dengan taktik menggertak dan mengancam , ia akan menyerang jika lawan konflik lemah dan mengulur waktu jika terdesak.
4. Negosiasi lawan konflik hanya dilakukan jika hasilnya menguntungkan.
5. Memperbesar kekuasaan dengan mencari kawan dan menggunakan kekuasaan dengan menekan lawan konflik., dan lain sebagainya.

Perilaku tersebut dilakukan bergantian dan berulang-ulang sampai lawan konflik menyerah dan menerima keluaran atau solusi kemenangan yang diharapkan.

1. **Interaksi Konflik Dengan Tujuan Menciptakan Kolaborasi atau Kompromi (win-win solution)**
2. Menyusun strategi konflik dengan tujuan melakukan pendekatan kepada lawan konflik agar mau bernegosiasi dan mendapatkan sepenuhnya atau sebagaian keluaran konflik yang diharapkan.
3. Menghadapi lawan konflik dengan ramah ( sering juga dengan menggunakan cara keras) agar mau bernegosiasi.
4. Mengajak lawan konflik untuk berunding dan bernegosiasi dengan prinsip memberi dan mengambil (give and take)
5. Mengumukakan data, fakta, informasi, atau kejadian yang ada hubungannya dengankonflik dan penjelasan pada lawan konflik.
6. Menyusun jadwal pertemuan dilingkungan yang neteral (tidak memihak).
7. Menggunakan gaya manajemen kolaborasi atau kompromi.
8. Berfikir divergen untuk mengembangkan sejumlah alternative solusi.
9. Mengemukakan persamaan kebersamaan dan kebersamaan dengan menjauhkan perbedaan.
10. Empati, pengertian, dan dukungan kepada pendapat lawan konflik dan berupaya bernegosiasi.
11. **Interaksi Konflik Menghindar**

Tujuan dari proses resolusi konflik menghindar adalah menghindarkan diri dari situasi konflik. Pihak yang terlibat konflik berupaya menghindari konflik denagn beberapa alasan.

1. Tidak senang terhadap ketidaknyamanan sebagai akibat dari terjadinya konflik.
2. Menganggap penyebab konflik tidak penting.
3. Tidak mempunyai cukup kekuasaan untuk memaksakan kehendak.
4. Menganggap situasi konflik tidak bisa dikembangkan sesuai kehendaknya.
5. Belum siap untuk melakukan negosiasi.

Berikut adalah interaksi pihak yag terlibat konflik antara lain.

1. Menyusun strategi dengan tujuan menghindari konflik, mungkin secara terus menerus atau untuk sementara jika penyebab konflik sangat esensial.
2. Menahan diri dan pasif.
3. Tidak melayani pihak lawan konflik.
4. Menarik diri dari situasi konflik.
5. Menunggu waktu untuk melakukan reaksi.
6. Tidak mengakui bahwa konflik telah terjadi.
7. Mengalihkan masalah untuk mengalihkan perhatian lawan konflikmengenai konflik yang terjadi.
8. Menggnakan humor untuk menghindari pembicaraan mengenai konflik.
9. **Interaksi Konflik Mengakomodasi**

Interaksi konflik mengakomodasi bertujuan untuk menyenangkan lawan konflik dan mengorbankan diri. berikut adalah perilaku konfliknya

1. Bersikap pasif dan ramah kepada lawan konflik.
2. Memperhatikan lawan konflik sepenuhnya dan mengabaikan diri sendiri.
3. Menyerah pada solusi yang diminta lawan konflik.
4. Memenuhi keinginan lawan konflik.
5. **Resolusi Konflik Tanpa Kekerasan dan Dengan Kekerasan**

Resolusi dengan mengatur diri sendiri dapat dilakukan dengan menggunakan pola tanpa kekerasan dan pola dengan kekerasan.

1. **Resolusi Konflik Tanpa Kekerasn**

Resolusi konflik tanpa kekerasan (non-violent) adalah resolusi konflik yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan tidak menggunakan kekerasan fisik, verbal, dan non-verbal untuk mencapai resolusi konflik yang diharapkan. Teknik resolusi konflik ini tidak menimbulkan luka fisik karena tidak menggunakan kekerasan fisik. Akan tetapi, teknik ini akan menimbulkan luka psikologis walaupun mungkin minimal. Luka psikologis yang timbu, seperti kekecewaan dan frustasi pihak yang terlibat konflik akibat sikap yang tidak menyenangkan dari lawan konfliknya.

Resolusi konflik tanpa kekerasan sangat bermanfaat jika pihak yang terlibat konflik saling memerlukan satu sama lain untuk mencapai tujuan. Salah satu pihak bisa memaksa lawan konfliknya untuk memberikan konsensi denagn diam, tidak melakukan sesuatu yang dibutuhkan lawan konfliknya.

1. **Resolusi Konflik Dengan Kekerasan**

Resolusi konflik dengan kekerasan (violent) banyak terjadi dalam lingkungan internal organisasi/ perusahaan dinegara-negara maju dan di indonesia. Di Amerika Serikat (AS) sering terjadi pegawai yang tidak puas dengan perlakuan manajernya membawa senjata kekantornya, penelitianyang dilakukan oleh The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) melaporkan lebih dari 100 manajer dibunuh oleh bawahan dan rekan kerja mereka pada tahun 1997. Sedangkan di Indonesia Di Sumatra Utara, buruh merusak saran perusahaan dan membunuh manajer sumber daya manusia perusahaan ketika berdemonstrasi.

Dalam iklim organisasi kekerasan, jika terjadi konflik, resolusi konflik dengan kekerasan sering digunakan. Kekerasan (violent) di definisikan sebagai perilaku pihak yang terlibat konflik yang bisa melukai lawan konfliknya untuk memenangkan konflik. Dalam definisi tersebut, ada sejumlah indkator yang perlu mendapatkan penjelasan.

1. *Perilaku*. Kekerasan adalah perilaku pihak yang terlihat konflik. Perilaku tersebut bisa berupa perilaku fisik (memaksa, memukul, mendorong, mencubit, menendang, mencekik, dsb); perilaku verbal (mengumpat, mendamprat, mengajak berkelahi, mempermalukan, mengejek, dan merendahkan); dan perilaku tertulis (menghina, mengolok-olok, dan mengancam dengan tulisan atau gambar).
2. *Melukai lawan konflik*. Melukai merupakan perilaku yang menimbulkan luka fisik (luka atau sakit fisik, serangan, atau kematian) dan luka psikologis (ketakutan, stress, atau gila).
3. *Untuk memenangkan konflik.* Pihak yang terlihat konflik melakukan kekerasan untuk mencapai kemenangan dalam terlibat konflik. Kerasan umumnya dilakukan oleh pihak yang terlihat konflik yang menginginkan resolusi konflik *win and loose solution.*

Mereka yang percaya bahwa konflik bisa diselesaikan dengan kekerasan akan melakukan berbagai kekerasan jika menghadapi konflik. Tindakan-tindakan tersebut antara lain sebagai berikut :

1. *Agresi verbal,* yaitu penyerangan dengan menggunakan kata-kata kepada lawan konflik atau mereka yang ada hubungannya dengan lawan konflik.
2. *Mogok,* yaitu pemaksaan kehendak para buruh pada manajemen perusahaan agar memenuhi tuntutannya.
3. *Sabotase dan Vandalisme,* tindakan ini bisa berupa perusakan alat-alat produksi dan produk dengan sengaja.
4. *Agresi fisik,* tindakan ini merupakan penyerangan yang bisa menimbulkan luka fisik atau kematian.
5. **Resolusi Konflik dengan Intervensi Pihak Ketiga**

Seringkali pihak yang terlihat konflik tidak dapat menyelesaikan konflik yang sudah terjadi dengan sendiri. Apabila kedua belah pihak tidak mau mengalah seringkali konflik berjalan di tempat. Untuk mengatasi kondisi ini diperlukan intervensi pihak ketiga untuk membantu menangani konflik yang terjadi.

Resolusi konflik melalui pihak ketiga merupakan kontinum dari intervensi pihak ketiga yang keputusannya tidak mengikat. Keputusan hanya mengikat para pihak yang terlibat konflik sampai pihak ketiga tidak mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan mengenai konflik. Pihak ketiga bisa beruppa lembaga pemerintah, lembaga arbritase yang dibentuk berdasar undang-undang, lembaga mediasi, hingga lembaga pihak ketiga yang dibentuk berrdasarkann kesepakatan pihak-pihak yang terlibat konflik.

1. **Resolusi Konflik Melalui Proses Pengadilan**

Dalam resolusi konflik melalui pengadilan perdata, salah satu pihak atau kedua belah pihak yang terlibat konflik menyerahkan solusi konfliknya pada pengadilan perdata di pengadilan negeri melalui gugatan penggugat kepada tergugat. Di Indonesia sendiri penyelesaian konflik atau sengketa Tata Usaha Negara bisa diselesaikan melalui Pengadilan Tata Usaha Negara.

1. **Resolusi Konflik Melalui Pendekatan Legislasi**

Resolusi konflik melalui pendekatan legislative adalah penyelesaian konflik melalui perundang-undangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislative. Konflik yang diselesaikan dengan cara ini adalah konflik yang besaar dan meliputi populasi yang besar, tetapi mempunyai pengaruh terhadap individu anggota populasi.

1. **Resolusi Konflik Melalui Proses Administrasi**

Resolusi konflik melalui proses administrasi adalah resolusi konflik melalui pihak ketiga yang dilakukan oleh lembaga negara-bukan lembaga yudikatif-yang menurut undang-undang atau peraturan pemerintah diberi hak untuk menyelesaikan perselisihan atau konflik dalam bidang tertentu.

1. **Resolusi Perselisihan Alternatif**

Resolusi perselisihan alternative adalah resolusi konflik melalui pihak ketiga yang bukan pengadilan dan proses administrasi yang diselenggarakan oleh lembaga yudikatif dan eksekutif. Resolusi ini terdiri atas mediasi dan abritase.

1. **Rekonsiliasi**

Agar rekonsiliasi konflik tidak menyisakan permasalahan di kemudian hari serta agar pihak-pihak yang terlibat konflik tidak mendendam dan kembali berdamai seperti sebelum terjadinya konflik, rekonsiliasi dilakukan. Rekonsiliasi merupakan proses resolusi konflik yang mentransformasi ke keadaan sebelum konflik, yaitu keadaan kehidupan yang harmonis dan damai.

1. **Penutup**

Sebuah kelompok yang ditempatkan pada sebuah konflik akan menimbulkan beberapa keadaan yang tidak sengaja untuk dilakukan kelompok tersebut. Sekalipun sumber-sumber yang berbeda menyebabkan timbulnya kontroversi di dalam organisasi, sesungguhnya berkembang dengan cara yang hampir sama. Dapat disimpulkan bahwa, dinamika konflik merupakan suatu keadaan dimana kondisi organisasi yang didalamnya terdapat konflik akan muncul sebuah tindakan tindakan baru atau tingkah organisasi yang pada akhirnya bertujuan untuk mengalahkan pihak organisasi lawan, atau mengalahkan musuh

1. Resolusi konlik (conflict resolution) adalah proses untuk mencapai keluaran konflik dengan menggunakan metode resolusi konflik. Metode resolusi konflik adalah proses manajemen konflik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran konflik. Metode resolusi konflik bisa dikelompokkan menjadi pengaturan sendiri yang terlibat konflik (self regulation) atau intervensi pihak ketiga (third party intervention).
2. Ketika kedua belah pihak yang berkonflik tidak mampu menelesaikan konfliknnya sendiri maka diperlukan resolusi konflik melalui intervensi pihak ketiga. Resolusi konflik melalui pihak ketiga merupakan kontinum dari intervensi pihak ketiga yang keputusannya tidak mengikat. Keputusan hanya mengikat para pihak yang terlibat konflik sampai pihak ketiga tidak mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan mengenai konflik.

# **DAFTAR PUSTAKA**

Pluitt, Dean G. *Teori Konflik Sosial.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.

Tumengkol, Selvie M. "Dinamika Konflik dalam Organisasi." *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 2016: 47-63.

Winardi. *Manajemen Konflik : Konflik Perubahan dan Perkembangan.* Bandung: Mandar Maju, 1994.

Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik Teor, Aplikasi, dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Humanika, 2009.

**BAB IX**

**Peranan Manajemen Konflik Dalam Pengembangan Dan Perubahan Organisasi**

Oleh:

Tri Yuniningsih, Shanaz Vindi Setyarini, Arfi Prayoga

Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro,Semarang

Jl.Prof. Soedarto SH No.1 Tembalang Semarang

1. **Pendahuluan**

Manusia menurut seorang filsuf terkemuka bernama Aristoteles, disebut sebagai *Zoon Politicon* yang berarti manusia adalah makhluk sosial. Hal ini melahirkan konsekuensi logis dimana manusia selalu berupaya untuk berorganisasi dan bersosialisasi serta berinteraksi dengan seluruh komponen yang ada dalam lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhannya dalam konteks sebagai makhluk sosial. Hal yang krusial kemudian ialah seluruh komponen yang ada dalam organisasi, terdiri dari berbagai unsur yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menimbulkan konflik.

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, ada beberapa pandangan pakar mengenai konflik. Mitchell, B., Setiawan, B. dan Rahmi, D. H. (dalam Wahyudi, 2006) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Dalam kehidupan yang dinamis antarindividu dan antarkomunitas, baik dalam organisasi maupun di masyarakat yang majemuk, konflik selalu terjadi manakala kepentingan saling berbenturan.

Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka (Cummings, P. W. dalam Wahyudi, 2006). Tidak berbeda dengan pendapat di atas, Alisjahbana, S. T. (dalam Wahyudi, 2006), mengartikan konflik sebagai perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (dalam Wahyudi, 2006) berpendapat bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.Didalam organisasi, konflik harus bisa di atur dengan baik agar tidakmempengaruhi operasional organisasi. Manajemen konflik yang tepat akan sangat berpengaruh pada pengembangan maupun perubahan organisasi itu sendiri. Maka, manajemen konflik merupakan hal krusial yang harus diperhatikan pada setiap individu didalam organisasi manapun, termasuk organisasi-organisasi publik.

**B. Pembahasan**

**1. Pengertian Konflik**

Dalam interaksi dan interelasi sosial antara individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal ilmiah. Dahulu, konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar. Konflik berasal dari kata kerja Latin *configue* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Beberapa ahli memiliki enterpretasinya masing-masing pada pengertian konflik. Berikut diantaranya:

1. **Nurdjana**. Konflik adalah akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.
2. **Killman dan Thomas**. Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan prodiktivitas kerja.
3. **Wood, Walance, Zeffrane, Schermerhorn, Huntu dan Osborn**. *Conflict is a situatuin which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another.* Atau yang artinya konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lain.
4. **Sumber Konflik**

Konflik didalam organisasi secara sederhana dapat disebabkan oleh faktor faktor sebagai berikut:

1. Faktor Manusia
   1. Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya.
   2. Personil yang mempertahankan peraturan secara kaku.
   3. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, tempramental, sikap, fanatik dan sikap otoriter.
2. Faktor Organisasi
   1. Persaingan dalam menggunakan suberdaya.
   2. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi.
   3. Interdependensi tugas.
   4. Perbedaan nilai dan persepsi.
   5. Kekaburan yuridiksional.
   6. Status.
   7. Hambatan komunikasi.

**3. Jenis Jenis Konflik**

Terdapat berbagai jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik berdasarkan pihak-pihak yang terlihat di dalamnya, ada yang membagi konflik dilihat dari fungsi dan ada juga yang membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam suatu organisasi.

1. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Jenis konflik ini disebut juga konflik intra keorganisasian. Dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, Winardi membagi konflik menjadi empat macam. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut :

* 1. Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
  2. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjandi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
  3. Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
  4. Konflik peranan, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

1. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner membagi konflik menjadi lima macam , yaitu:
   1. Konflik dalam diri individu (conflict within the individual). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya. Termasuk dalam konflik individual ini, menurut Altman, adalah frustasi, konflik tujuan dan konflik peranan .
   2. Konflik antar-individu (conflict between individuals). Terjadi karena perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan individu yang lain.
   3. Konflik antara individu dan kelompok (conflict between individuals and groups). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
   4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (conflict among groups in the same organization). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya. Masalah ini terjadi karena pada saat kelompok-kelompok makin terikat dengan tujuan atau norma mereka sendiri, mereka makin kompetitif satu sama lain dan berusaha mengacau aktivitas pesaing mereka, dan karenanya hal ini mempengaruhi organisasi secara keseluruhan
   5. Konflik antar organisasi (conflict among organizations). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
2. Konflik Dilihat dari Fungsi Dilihat dari fungsi, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:
   1. konflik fungsional (Functional Conflict) Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok.
   2. konflik disfungsional (Dysfunctional Conflict). Konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.

**4. Manajemen Konflik**

* 1. **Pengertian Manajemen Konflik**

Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga. Menurut Ross bahwa 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 merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interprestasi. Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

* 1. **Tujuan Manajemen Konflik**

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi, yaitu sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya teknologi. Berikut tujuan manajemen konflik, yaitu:

1. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi,misi dan tujuan organisasi.
2. Memahami orang lain yang menghormati keberagaman.
3. Meningkatkan kreativitas.
4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama dan kerjasaman.
6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.
   1. **Manajemen Konflik Dalam Organisasi**
      1. **Proses Terjadinya Konflik Dalam Organisasi**

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

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

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

* + 1. **Cara Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi**

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan beberapa cara. Yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin: Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.
2. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan: Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
3. Komunikasi: Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegitan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.
4. Mendengarkan secara aktif: Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.
   * 1. **Metode Metode Manajemen Konflik**
        1. **Metode Stimulasi Konflik**

Metode ini dilakukan dengan keyakinan bahwa konflik juga memiliki dampak positif dalam organisasi. Metode ini beranggapan konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Manajer perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggembelangan. Adapun cara-cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

* 1. Memasukkan dan menempatkan orang luar kedalam kelompok
  2. Menyusun kembali organisasi
  3. Menawarkan bonus, membayar insentif dan penghargaan untuk pendorong persaingan
  4. Memilih manajer-manajer yang tepat
  5. Memberikan perlakuan yang berbeda dengan biasanya.
     + 1. **Metode Pengurangan Konflik**

Artinya adalah mengelola konflik dengan mendinginkan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah penyebab konflik. Metode ini bisa dilakukan dengan seperti berikut:

* 1. Mengadakan kontak sosial yang menyenangkan antara kelompok-kelompok dengan makan bersama atau liburan bersama.
  2. Mengganti tujuan yang menimbulkan konflik dengan tujuan yang lebih biasa dierima kedua kelompok.
  3. Mempersatukan kedua kelompok yang berkonflik untuk menghadapi musuh atau ancaman yang sama. Cara ini bisa dilakukan dengan memberikan informasi positif tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka sehingga mereka akan bernegosiasi untuk menghadapi.
     + 1. **Metode Penyelesaian Konflik**

Metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian konflik adalah sebagai berikut:

1. Dominasi dan penekanan
2. Kompromi
3. Pemecahan masalah integratif
   * 1. **Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Pengembangan dan Perubahan Organisasi**

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

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat, maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan di antara individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok. Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Oleh karena konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi, maka harus dikelola secara baik. Manajemen konflik merupakan hal krusial dalam organisasi. Karena hal ini sangat mempengaruhi pengembangan dan perubahan organisasi itu sendiri.

Manajemen konf1ik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konfik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konfik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks, W.,1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982:219) mengartikan manajemen konfik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan-hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana, 1994).

**Contoh Kasus Manajemen Konflik di Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Jawa Tengah**

Konflik dalam organisasi memang tidak bisa dihindari, namun bukan berarti tidak dapat diselesaikan. Penyelesaian konflik pun harus dilakukan segera agar tidak menjadi semakin besar dan berpengaruh buruk pada pekerjaan maupun dinamika tim. Studi di lapangan menunjukkan bahwa konflik didalam tim, terutama didalam organisisasi publik, sangatlah berpengaruh dengan kinerja dan efektifitas kerja organisasi. Di salah satu bidang di Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata contohnya. Dengan adanya konflik internal sesama pegawai, atmosfer serta kualitas pekerjaan didalam kantor pun sangat terganggu. Dinamika tim yang naik turun serta kurangnya campur tangan pemimpin terkait dalam penyelesaian konflik sangat berpengaruh pada hal-hal yang lain. Hal ini tentu disayangkan mengingat ASN memiliki tugas krusial dalam pembangunan negara. Terutama bidang pariwisata yang sedang gencar dikembangkan. Dengan konflik internal yang mempengaruhi pekerjaan, tentu akan menjadi kurang efektif dan efisien. Serta dapat menghambat berbagai hal lain yang bersinggungan.

**C. Penutup**

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam berorganisasi. Maka, diperlukan manajemen konflik yang tepat untuk menghindari hal-hal negatif yang tidak diinginkan. Manajemen konflik inipun nantinya akan mengambil peran besar dalam perkembangan maupun perubahan organisasinya. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Pengelolaan konflk harus dengan cara disiplin, pertimbangan, pengalaman, komunikasi dan mendengarkan secara aktif. Dengan penyelesaian konflik yang efektif, dinamika tim maupun kualitas organisasi pun akan tetap terjaga. Yang akhirnya membuat pengembangan maupun *change management* didalam organisasi menjadi lebih terpadu, dengan kerjasama semua pihak yang ada didalam organisasi tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

Webel, Charles. Galtung, Johan. 2007. *Handbook of Peace and Conflict Studies.*New York. Routledge.

Dr. Wahyudi. 2017. Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner. Bandung: ALFABETA.

Dr. Hj. Siti Asiah T. Pido, MM. 2017. Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi. Pustaka Cendekia.

Dalimunthe, Syairal Fahmy. Manajemen Konflik Dalam Organisasi. Fakultas Bahasa dan Seni. Universitas Negeri Medan