

## **DIAGNOSIS PENANGANAN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

**Hanafiah**

Program Studi Pendidikan Sejarah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Samudra, Langsa

*hanafiah.1969.mpd@gmail.com*

### **Abstraksi**

Kehadiran konflik dalam organisasi tidak dapat dihindarkan tetapi hanya dapat dieliminir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dengan individu, baik individu pimpinan maupun individu anggota staff. Konflik individu dengan kelompok maupun konflik antara kelompok tertentu dengan kelompok yang lain. Tidak semua konflik merugikan organisasi konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keberuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan. Penerapan perilaku organisasi pembahasan tentang konflik dalam organisasi memang sangat penting dikaji, karena dalam setiap organisasi pasti akan timbul konflik sehingga untuk memahami konflik kita perlu memahami beberapa pembahasan tentang cara mendiagnosis dan cara menangani konflik dengan baik sehingga kita dapat mengatasi konflik itu dengan baik.

*Kata Kunci: Konflik, organisasi.*

### **I. Pendahuluan**

Setiap kelompok dalam organisasi dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan yang lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, antara lain perasan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan dan juga perasaan jengkel karena ketidakharmonisan dalam pekerjaan.

Konflik berasal dari kata kerja latin yaitu *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses antara dua orang atau lebih, bisa juga sekelompok dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan

menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Berbagai perasaan seperti yang disebutkan di atas sewaktu-waktu dapat menimbulkan kemarahan yang berujung kepada konflik. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

Terjadinya konflik dalam suatu organisasi dapat disebabkan oleh banyak hal, antara lain kemajuan teknologi baru, persaingan yang ketat, perbedaan kebudayaan, perubahan system nilai, serta berbagai macam kepribadian individu. Handoko (1995),

mengemukakan konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumberdaya-sumberdaya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Berdasarkan definisi tersebut akan terkait dengan tugas salah satu bagian penting dalam organisasi yaitu bagaimana Pimpinan yang ingin memajukan organisasinya harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik. Bagaimana kemampuan seorang pimpinan mampu mengharmonisasikan suatu kelompok orang-orang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan yang semuanya menuju ke suatu arah tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1990), yaitu: “ *An organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that function on a relatively continuous basis to achieve a command goal or set of goals*”. Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar

relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sejalan dengan uraian dan definisi di atas, perkataan dikoordinasikan secara sadar mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang dalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah dipikirkan lebih dahulu, karena organisasi merupakan kesatuan sosial, maka pola interaksi para anggotanya harus di seimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan keterlebihan (*redundancy*), namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan, dan organisasi harus mempunyai batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar dapat membedakan berbagai kepentingan.

Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Contoh sebagaimana yang terjadi saat ini di Universitas Samudra misalnya dalam masa penegeriannya, banyak sekali perubahan institusional yang terjadi, tidak saja berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik. Jika konflik tidak ditangani secara baik dan

tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antar orang-orang yang terlibat. Kegagalan dalam menangani konflik dapat mengarah pada akibat yang mencelakakan. Konflik dapat menghancurkan organisasi suatu instansi melalui penciptaan dinding pemisah di antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, bahkan mengundurkan diri, dan perpecahan dalam tubuh organisasi.

Pembahasan konflik dalam perilaku organisasi sangat penting dikaji, karena dalam setiap organisasi pasti akan timbul suatu konflik, sehingga untuk mengatasi konflik kita perlu memahami beberapa pembahasan tentang cara mengatasi konflik dengan baik sehingga kita dapat mengatasi konflik itu dengan baik. Kinerja organisasi yang optimal memerlukan tingkat konflik yang optimal pula. Tanpa adanya konflik dalam suatu organisasi maka tidak tercipta suatu perubahan yang membawa kebersamaan antara anggota organisasi. Jadi dengan demikian dibutuhkan bagaimana mengelola konflik sehingga konflik tersebut dapat dipertahankan pada tingkatan tertentu (optimal) sehingga dapat menimbulkan situasi kondusif dalam organisasi, dengan demikian kualitas pekerjaan yang diinginkan dapat tercapai. Organisasi adalah untuk mencapai sesuatu. “sesuatu” ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, dan memungkinkan hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok.

## **II. Pembahasan.**

### **A. Definisi konflik.**

Keberadaan konflik dalam organisasi menurut Robbins (1996), ditentukan oleh persepsi individu dan kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik dalam organisasi, maka secara umum konflik itu dianggap tidak ada. Sebaliknya jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan. Menurut Stoner dan Wankel (1986), bahwa konflik organisatoris merupakan suatu ketidaksesuaian paham antara dua orang anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumberdaya-sumberdaya yang langka, atau aktifitas-aktifitas pekerjaan, atau karena fakta bahwa mereka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda-beda.

Organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Sebagaimana Robbins (1990), mengemukakan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen: (1) kompleksitas; (2) formalisasi dan (3) sentralisasi. Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, hierarki

organisasi serta sejauh mana unit-unit organisasi tersebar. Formalisasi, melihat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para anggota organisasinya. Umumnya organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarisasi secara minimum, dan mempertimbangkan di mana letak pengambilan keputusan, agar tersentralisasi dalam suatu organisasi. Masalah-masalah dialirkan ke top manajemen dan dipilih tindakan yang tepat, atau keputusan tersebar ke bawah di dalam hierarki tetapi keputusan tetap pada top manajemen.

Selanjutnya Gibson, Ivancevich dan Donnelly, konflik dalam organisasi timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Konflik dapat saja terjadi setiap saat, berlangsung secara normal, merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam proses institusional secara alami sebagai realitas sosial. Konflik bukanlah suatu fenomena yang objektif dan nyata, tetapi ia ada dalam benak orang-orang yang terlibat dalam konflik tersebut. Jadi dalam menangani konflik, seorang pimpinan yang baik akan bersikap empati, yaitu memahami keadaan sebagaimana yang dilihat oleh para pelaku yang terlibat konflik, dan unsur yang paling penting adalah adanya persuasi, yaitu bujukan halus kepadanya dengan cara memberikan alasan dan prospek yang baik yang meyakinkannya.

#### 1. Penyebab Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang

melatar-belakangi (*Antecedent conditions*). Kondisi tersebut, disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

**Komunikasi**, komunikasi yang buruk dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat dapat menjadi sumber konflik. Bahwa kesulitan semantic, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi terciptanya konflik.

**Struktur**, istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam arti yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antar kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik, makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

**Variabel pribadi**, sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang

menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya individual terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap permusuhan, merupakan konflik yang nyata dirasakan seseorang, jika konflik tersebut tidak segera di tangani maka pihak-pihak yang terlibat konflik ada kemungkinan mewujudkannya dalam bentuk perilaku, misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan perbuatan lain yang tidak baik.

Pendapat yang sama dinyatakan Handoko (1995), bahwa penyebab-penyebab terjadinya konflik, yaitu: (1) Komunikasi, dimana salah pengertian berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pimpinan yang tidak konsisten; (2) Struktur, yaitu pertarungan kekuasaan antardepartemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan-persaingan untuk memperebutkan sumberdaya-sumberdaya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih orang-orang kerja untuk mencapai tujuan mereka. (3) Pribadi, yaitu, ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi seseorang dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Kreitner dan Kinichi (1995), menyatakan penyebab yang menimbulkan konflik ada 12 faktor, yaitu: (1) ketidakcocokan kepribadian tata sistem nilai; (2) batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang tindih; (3) persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas; (4) pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup; (5) saling ketergantungan dalam pekerjaan; (6) kompleksitas organisasi; (7) peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal; (8) batas waktu pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi; (9) pengambilan keputusan secara kolektif; (10) pengambilan keputusan melalui konsensus; (11) harapan-harapan yang tidak terpenuhi' dan (12) tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik.

Selanjutnya Stoner dan Freeman (1989), menyatakan bahwa penyebab yang menimbulkan terjadinya konflik adalah: (a) pembagian sumberdaya (*shared resources*), (b) perbedaan dalam tujuan (*differences in goals*), (c) ketergantungan aktifitas kerja (*interdependences of work activities*), (d) perbedaan dalam pandangan (*differences in values or perceptions*), (e) gaya individu dan ambiguitas organisasi (*individual style and organizational ambiguities*).

#### B. Diagnosis Konflik

Diagnosis konflik dalam tulisan ini akan disajikan dari model pandangan kontinum Greenhalgh

(1999), yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

- (a) Masalah-masalah yang dipertanyakan. Jika masalah yang menjadi sumber konflik adalah masalah prinsip, maka konflik sulit dipecahkan, karena mengorbankan prinsip dipandang sebagai mengorbankan integritas pribadi. Begitu masalah-masalah prinsip dikaitkan, pihak-pihak yang terlibat mencoba berargumentasi bahwa pandangan-pandangan dari pihak lain salah. Jika hal seperti ini terjadi, maka bentuk intervensi yang dapat dilakukan adalah meminta semua pihak untuk mengakui bahwa mereka memahami pandangan satu sama lain, walaupun masih percaya dengan pandangannya sendiri. Cara seperti ini lebih memungkinkan semua pihak untuk maju dalam proses negosiasi, daripada tetap pada posisi masing-masing.
- (b) Ukuran taruhan, semakin besar nilai yang dipertaruhkan dalam perdebatan, semakin sulit konflik dipecahkan. Misalnya, kebijakan akuisisi (perekaman data dan kemudian diproses melalui komputer) yang oleh pimpinan dianggap membahayakan kedudukannya. Pimpinan yang seperti ini berpikiran subjektif

dan memandang taruhannya sangat tinggi, karenanya akan berusaha mati-matian menentang proses akuisisi tersebut. Jadi dalam kasus ini diperlukan pendekatan persuasif dengan cara menunda penyelesaian, sehingga semua pihak menjadi kurang emosional, sangat baik dilakukan selama masa penundaan tersebut masing-masing pihak dapat mengevaluasi kembali masalah yang dipertaruhkan dan berusaha untuk mencoba bersikap objektif dalam penilaian mereka.

- (c) Saling ketergantungan pihak-pihak yang terlibat, pihak-pihak yang terlibat dalam suatu konflik dapat memandang diri mereka sendiri dalam suatu rangkaian saling ketergantungan “berjumlah nol” sehingga berjumlah “positif”. Saling ketergantungan berjumlah nol adalah persepsi bahwa jika suatu pihak memperoleh sesuatu dari proses interaksi, maka hal tersebut berarti pengorbanan dari pihak lain. Saling ketergantungan bernilai positif adalah jika kedua belah pihak sama-sama merasakan memperoleh keuntungan dari proses interaksi. Suatu hubungan berjumlah nol membuat konflik sulit

- dipecahkan karena hubungan ini memusatkan perhatian secara sempit pada perolehan pribadi, dan bukan pada perolehan kedua belah pihak melalui kerjasama dan pemecahan masalah. Jika hal yang demikian terjadi maka kedua belah pihak harus dibujuk untuk mempertimbangkan bagaimana mereka dapat saling memperoleh manfaat dari suatu situasi.
- (d) Kontinuitas interaksi, dimensi kontinuitas interaksi berhubungan dengan horizon waktu dimana semua pihak melihat diri mereka sendiri berhubungan satu sama lain. Jika mereka memvisualisasikan interaksi yang terjadi sebagai interaksi jangka panjang atau sesuatu yang berhubungan terus menerus, maka konflik yang terjadi akan lebih mudah diselesaikan. Sebaliknya jika interaksi dipandang sebagai hubungan jangka pendek maka konflik tersebut akan sulit dipecahkan. Jadi pihak-pihak yang terlibat harus dibujuk agar mau menyadari bahwa hubungan mereka tidak berhenti di sini saja, atau pada saat konflik terjadi, tetapi akan ada hubungan lain yang terus menerus di masa yang akan datang.
- (e) Struktur pihak-pihak yang terlibat. Konflik lebih mudah diselesaikan jika satu pihak mempunyai seorang pemimpin yang kuat yang dapat menyatukan pengikutnya untuk menerima dan melaksanakan kesepakatan. Jika pemimpin yang lemah terlibat dalam konflik, maka hasil yang telah disepakati mungkin akan dirusak oleh orang-orang yang ada dalam kelompok tersebut yang mungkin tidak menyukai sebagian isi kesepakatan.
- (f) Keterlibatan pihak ketiga, orang-orang cenderung akan terlibat secara emosional dalam konflik. Keterlibatan yang demikian dapat menimbulkan beberapa pengaruh, antara lain: persepsi bisa menjadi rusak, proses pemikiran dan argumentasi yang tidak rasional muncul, menghasilkan pendirian yang tidak beralasan, komunikasi rusak, dan serangan-serangan terhadap pribadi muncul. Pengaruh-pengaruh seperti ini menyebabkan konflik menjadi sulit dipecahkan. Menghadapi situasi yang seperti ini peranan pihak ketiga yang netral sangat diperlukan. Pihak ketiga yang netral akan lebih bisa diterima oleh pihak-pihak yang terlibat, karena mereka lebih menyukai evaluasi pihak lain dari pada di

evaluasi pihak lawan. Semakin berwibawa, berkuasa, dipercaya, dan netral pihak ketiga, semakin besar kemungkinan pihak yang terlibat konflik untuk menahan emosi.

- (g) Kemajuan Konflik, sulit mengatasi konflik jika semua pihak yang terlibat tidak siap untuk suatu rekonsiliasi. Jika masing-masing pihak merasa mereka paling dirugikan, maka konflik sulit dipecahkan. Jadi hal penting yang harus dilakukan adalah membujuk pihak-pihak yang terlibat agar bahwa mereka sama-sama menderita akibat konflik. Pihak-pihak yang terlibat harus dibawa pada posisi yang sama sehingga mau secara sukarela berpartisipasi dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.

Secara rinci di bawah ini disajikan tabel model diagnosis konflik Pandangan Kontinum:

<b>Dimensi</b>	<b>Sulit dipecahkan</b>	<b>Mudah dipecahkan</b>
Masalah yang menjadi pertanyaan	Masalah Prinsip	Masalah yang dapat dibagi-bagi
Ukuran taruhan	Besar	Kecil
Saling ketergantungan pihak yang terlibat	Berjumlah nol	Berjumlah positif

Kontinuitas Interaksi	Transaksi tunggal	Hubungan jangka panjang
Struktur Pihak-pihak yang terlibat	Tak berbentuk atau terpecah, dengan pimpinan yang lemah	Terpadu dengan pemimpin yang kuat
Keterlibatan pihak ketiga	Tidak ada pihak ketiga yang netral	Dipercaya, kuat, berwibawa, dihormati, dan netral
Kemajuan konflik yang dipandang	Tidak seimbang, satu pihak merasa lebih dirugikan	Pihak-pihak telah merugikan satu sama lain

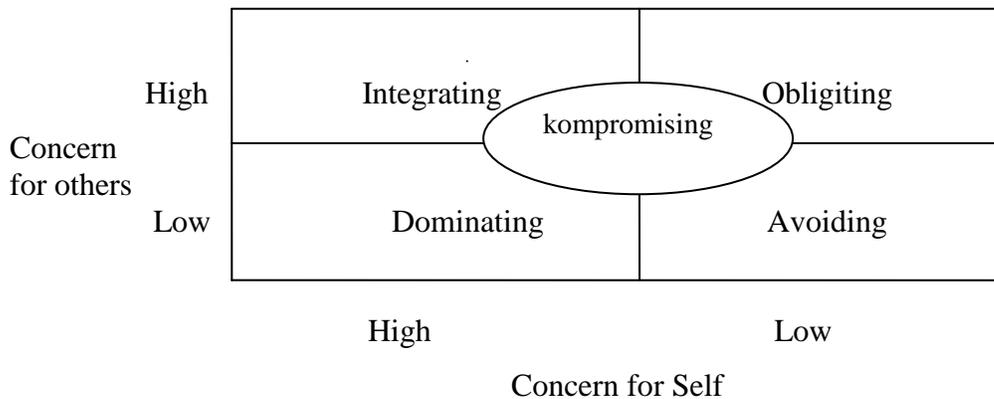
### C. Penanganan Konflik

Menangani konflik dengan afektif kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan pihak-pihak yang mempunyai konflik. Spiegel yang dikemukakan oleh Juanita (2010), menjelaskan ada lima tindakan dalam penanganan konflik: (1) Berkompetisi, yaitu: tindakan yang dilakukan jika kepentingan sendiri lebih diutamakan di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi membutuhkan pengambilan keputusan dengan cepat. Tentu saja situasi menang kalah akan terjadi dalam tindakan ini. (2) Menghindari konflik, tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menginginkan untuk menghindari konflik baik secara fisik maupun psikologis. Menghindari konflik dapat dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana ataupun membekukan konflik untuk sementara. (3) Akomodasi, yaitu: jika salah satu pihak mengalah dan mengorbankan beberapa

kepentingan sendiri atau pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik tersebut. Tindakan ini sering disebut sebagai *self sacrificing behavior*. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal utama di sini. (4) Kompromi, yaitu: tindakan yang dilakukan oleh kedua belah pihak untuk saling memahami dan merasa bahwa menjaga hubungan baik sangat penting. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan *win-win solution*. (5) Berkolaborasi, yaitu: menciptakan *win-win solution* dengan saling bekerja sama.

Kreitner dan Kinichi (1995), juga menyatakan ada lima gaya penanganan konflik, dimana model ini ditujukan untuk menangani konflik *disfungsional* dalam

organisasi. Model ini digambarkan lima gaya penanganan konflik yang berbeda. Pada sumbu vertikal yang menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada orang lain (*concern for others*), dan pada sumbu horizontal menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada diri sendiri (*concern for self*). Kombinasi dari kedua variabel ini menghasilkan lima gaya penanganan konflik, yaitu: *integrating, obliging, dominating, avoiding, dan compromising*, seperti yang disajikan pada gambar di bawah ini:



**Integrating** (Pemecahan Masalah), dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu

kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*).

**Obliging**, sesuai dengan posisinya dengan gambar di atas, seseorang yang lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering juga disebut *smoothing* (melicinkan), karena berupaya

mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan diantara pihak-pihak yang terlibat.

***Dominating***, yaitu: orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Gaya ini sering disebut *forcing* (memaksa) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah-masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet, tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat.

***Avoiding***, yaitu: taktik menghindar, cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah yang sulit atau buruk. Gaya ini dapat dipakai jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua.

***Compromising***, gaya ini menempatkan seseorang dalam posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki

tujuan yang berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama.

Model-model di atas hanya salah satu dari banyak model yang dapat dipilih dalam manajemen konflik. Namun apapun model yang dipikirkan tergantung pada beberapa faktor, antara lain: (1) latar belakang terjadinya konflik; (2) kategori pihak-pihak yang terlibat dalam konflik; (3) kompleksitas masalah yang akan dipecahkan; dan (4) kompleksitas organisasi.

### **III. Penutup**

Seperti yang telah diuraikan bahwa konflik selalu timbul ditempat kerja, dan itu tidak bisa dihindarkan. Peranan pimpinan sangat penting untuk menangani konflik untuk dapat mengelolanya secara luwes agar irama kerja sehari-hari tidak terganggu.

Riset membuktikan bahwa pimpinan menghabiskan waktu 80 persen dari total waktu kerjanya untuk berinteraksi verbal dengan orang lain, dimana 20 persen dari waktu kerjanya berhadapan dengan konflik, sehingga bisa saja pimpinan sebagai pihak pertama yang terlibat konflik, bisa pula sebagai mediator atau pihak ketiga yang perannya untuk menyelesaikan konflik antar pihak lain yang mempengaruhi organisasi maupun individual yang terlibat dalam organisasi yang dipimpinnya.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa sebagai pimpinan harus mampu memainkan berbagai strategi manajemen dalam menangani konflik seperti: (1) ajak orang-orang yang sedang berkonflik pada tujuan yang lebih tinggi. (2) mencari titik

temu, ketika anda sebagai pemimpin dan menemui anggota sedang berkonflik, anda dapat memakai teknik ini. Teknik ini berusaha mencari persamaan yang ada antara pihak yang terlibat konflik. Usahakan untuk mencari persamaan yang ada dalam perbedaan, karena kita bisa saja berada dalam irama yang berbeda, namun kita akan tetap berada dalam tangga nada yang sama. (3) mengubah sifat orang-orang yang sedang berkonflik. Mengubah sifat orang sangatlah sukar, namun ini adalah manajemen konflik yang efektif untuk jangka panjang. Sebagai pimpinan ajak pelan-pelan anggota organisasi untuk mengubah perilakunya, berikan perhatian lebih dengan sabar padanya, bimbing dia sampai akhirnya mampu menjadi anggota institusi yang baik. (4). Ubah strukturnya, ini jika konflik yang terjadi selalu saling menyalahkan antara satu dengan yang

lainnya, dan (5) pakai power, ini adalah cara paling kuno untuk manajemen konflik. Ketika orang yang sedang berkonflik tidak mau menyudahi konfliknya, sebagai pemimpin gunakan kekuasaan untuk meyudahi konflik itu. Misalnya dengan memberhentikannya dari jabatan, atau lakukan mutasi jabatan.

Dari semua uraian di atas, hal yang penting bagi pimpinan adalah mampu menciptakan kompetisi, yaitu penggunaan kekuasaan yang terkait dengan tugas anggotanya melalui upaya meningkatkan motivasi antarstaf, sehingga timbul persaingan yang sehat dan dapat saling bekerjasama. Apabila pihak-pihak yang terlibat konflik bekerjasama mengatasi konflik, maka konflik dapat diselesaikan secara memuaskan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Gibson, James F L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly. 1974. *Organization Structure, Processes Behavior*. Dallas: Business Publications Inc.

Greenhalgh, Leonard. 1999. “*Menangani Konflik*”. Dalam *A Dale Timpe. (Ed), Memimpin Manusia*. Alih Bahasa oleh Sofyan Cikmat. Jakarta: Gramedia.

Handoko T. Hani. 1995. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPF

Juanita. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. [http://library.usu.ac.id./download/fkm-juanita3.pdf](http://library.usu.ac.id/download/fkm-juanita3.pdf), diakses tanggal 18 Maret 2017.

Kreiner, Robert., dan Angelo Kinichi. 1995. *Organizational Behavior*. Chicago: Irwin.

Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory Structure, Design and Applications*. New Jersey USA: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs.

------. 1996. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice-Hall International Editions.

Stoner, James A.F., dan R.Edward Freeman. 1989. *Management*. USA: Prentice-Hall International Editions.

Stoner, James A.F., dan Charles Wankel. 1986. *Management, 3-d, edition*. London: Prentice Hall International Inc.