

## BAB II

### PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORITIS

#### A. Pengertian Konflik

Konflik merupakan salah satu karakter manusia sejak zaman purba hingga era globalisasi saat ini. Konflik tidak dapat dihindari dan memiliki fungsi positif selain dapat menyebabkan disfungsi.<sup>1</sup> Menurut Peg Pickering, “konflik berarti adanya beberapa pilihan yang saling bersaing atau tidak selaras”<sup>2</sup> Dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya konflik terjadi bila dalam satu peristiwa terdapat dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan. Konflik tidak harus berseteru, meski situasi tersebut dapat menjadi bagian dari situasi konflik.

Menurut Joce L. Hocker & William Wilmot dikutip oleh Wirawan, mendefinisikan, “*conflict is an expressed struggle between at least two interdependent parties perceived incompatible goal, scarce rewards, and interference from other party in achieving their goals.*”<sup>3</sup>

Menurut definisi di atas dapat dijelaskan bahwa konflik adalah sebuah bentuk ekspresi perjuangan setidaknya antara dua pihak yang

---

<sup>1</sup> Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. vii.

<sup>2</sup> Peg pickering, *How To Manage Conflict* (Jakarta: Esensi, 2006), h. 1.

<sup>3</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 1

saling bergantung namun memiliki ketidakselarasan dalam mencapai tujuan satu sama lain. Ketidakselarasan yang dimaksud adalah adanya perbedaan sudut pandang dalam mencari cara untuk mencapai tujuan tersebut sehingga terjadilah perpecahan yang menimbulkan konflik. Dikutip oleh C.R Mitchell melalui artikel *The Structure of International Conflict*, dikutip kembali oleh Robbins, Ross Stagner berpendapat bahwa, “konflik merupakan sebuah situasi, dimana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak.”<sup>4</sup>

Berdasarkan definisi di atas bahwa sedikitnya untuk ada konflik harus terdapat setidaknya dua pihak; masing-masing pihak memobilisasi energi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, sebuah objek atau situasi tertentu yang dikehendaki, dan masing-masing pihak beranggapan bahwa pihak lain merupakan sebuah kendala atau ancaman baginya dalam mencapai tujuan tersebut.

J. Frost & Wilmot dikutip oleh Robbins mendefinisikan konflik *“...is the interaction of interdependent people who percieve incompatible goals and interference from each other in achieving those goals.”*<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Robbins Stephen P, *op. cit.*, h. 384

<sup>5</sup> *Ibid.*, h. 5.

Ahli Psikologi Indonesia Sarlito Wirawan mendefinisikan konflik

“konflik adalah pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik dapat terjadi antar individu, antar kelompok kecil bahkan antarbangsa dan Negara.”<sup>6</sup>

Daniel Webster dalam Peg Pickering membagi empat definisi

konflik :

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.
2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (misalnya: Pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antarindividu)
3. Perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan.
4. Perseteruan.<sup>7</sup>

Dari empat bagian definisi Daniel Webster maka dapat disusun kedalam sebuah kalimat yang mengartikan konflik sebagai sebuah keadaan atau perilaku yang bertentangan antar individu yang mengakibatkan perselisihan, perseteruan, karena adanya kebutuhan, keinginan atau tuntutan yang saling bertentangan satu sama lain.

Wirawan mendefinisikan Konflik Sebagai sebuah sistem,

“Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Sarlito W. Sarwono, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 129.

<sup>7</sup> Peg Pickering, *loc. cit.*

<sup>8</sup> Wirawan, *loc. cit.*

Konflik terjadi karena adanya pertentangan antara dua individu atau lebih, objek konflik diantara mereka sangat berkaitan dengan apa yang mereka inginkan. Namun dengan adanya pertentangan maka sulit untuk mendapatkan apa yang masing-masing individu inginkan. Diperlukan proses yang sistemik dalam menyelesaikan konflik sehingga menghasilkan kesepakatan maupun hasil. Robbins dan Judge dikutip oleh Wibowo mendefinisikan bahwa konflik “ merupakan suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau tentang memengaruhi secara negatif, tentang sesuatu yang diketahui pihak pertama.”<sup>9</sup>

Konflik adalah proses atau hasil interaksi dimana pihak pertama merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lainnya. Salah satu pihak mulai merasakan bahwa mereka mendapatkan respon negatif mengenai pendapat maupun kepentingannya, pihak yang merespon negatif akan diinterpretasikan sebagai lawan yang dapat mengancam pihak yang mendapatkan respon negatif. Konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau interaksi yang bersifat antagonis (berlawanan, bertentangan, atau bersebrangan).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 219.

<sup>10</sup> H. Kusnadi, dan Bambang Wahyudi, *Teori dan Manajemen Konflik*, (Malang:Taroda, 2001), h.11

Kusnadi mendefinisikan konflik sebagai berikut :

Konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonis berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interest eksklusif dan tidak bisa dipermtemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur-struktur nilai yang berbeda.<sup>11</sup>

Menurut Supandi, Konflik organisasi juga dapat didefinisikan sebagai berikut :

Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau presepsi.<sup>12</sup>

Konflik dapat membuat orang-orang menyadari adanya banyak masalah, mendorong mendorong kearah perubahan yang diperlukan, memperbaiki solusi, menumbuhkan semangat, mempercepat perkembangan pribadi, menambah kepedulian diri mendorong kedewasaan psikologis dan menimbulkan kesenangan.<sup>13</sup>

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan secara empiris, antara manajemen dan konflik bahwa manajemen konflik adalah kemampuan dan keterampilan dalam membimbing, mengatur, menggerakkan dan mengarahkan untuk menghindari segala semua bentuk benturan, ketidaksesuaian,

---

<sup>11</sup> Ibid, h. 231.

<sup>12</sup> Supandi, dan Syaiful Anwar, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi* (Yogyakarta:Ull Press, 2002), h.98.

<sup>13</sup> Simon Fisher, *Mengelola Konflik*, (Jakarta:SMK Grafika Desa Putra, 2001), h.4.

ketidakserasian di dalam organisasi sehingga dapat dicari jalan keluar untuk menyelesaikan konflik.

## **B. Pengertian Manajemen Konflik**

Siapapun yang menjalankan usaha tentu telah melaksanakan serangkaian\kegiatan merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan dan kegagalan usahanya. Disadari atau tidak mereka telah menempuh proses manajemen. Ilmu manajemen apabila dipelajari secara konperhensif dan diterapkan secara konsisten memberikan arah yang jelas,

Dari sudut istilah, manajemen berasal dari kata kerja "*manage*" kata ini menurut kamus *The Random House Dictionary of The English Language, College Edition*, berasal dari bahasa Italia "*manegg (iare)*" yang bersumber pada perkataan Latin "*manus*" yang berarti "*tangan*". Secara harfiah *manegg (iare)* berarti menangani atau melatih kuda, namun secara maknawiah berarti memimpin, membimbing atau mengatur. Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa inggris "*to manage*" yang sinonim dengan "*to hand, to control, dan to guide*" (mengurus, memeriksa, dan memimpin). Untuk itu, dari asal kata ini manajemen dapat diartikan pengurusan, pengendalian, memimpin, atau membimbing.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Mochtar Effendy, "*Manajemen Suatu pendekatan Berdasarkan Agama Islam*" (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1986), h. 9.

Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen. Menurut Sudjana yang dikutip oleh Tim Dosen UPI, manajemen merupakan

“rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan yang saling berkaitan dengan lainnya. Hal itu dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut”<sup>15</sup>

Menurut J. Winardi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Perilaku Organisasi “manajemen merupakan sebuah proses pada aktivitas perencanaan, tindakan pengorganisasian, memimpin dan menggerakkan, serta tindakan pengawasan.”<sup>16</sup>

Namun George R. Terry dikutip oleh Mulyono, mendefinisikan bahwa “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performance to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*”<sup>17</sup>

Dapat dijelaskan pendapat menurut George R. Terry bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggantian dan

---

<sup>15</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 87.

<sup>16</sup> Winardi J, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 3

<sup>17</sup> Mulyono, “Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan” (Jakarta: Ar-ruzz Media, 2008), h. 16.

pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lain).

Salah satu topik yang menjadi perhatian serius adalah konflik. sejumlah pakar berpendapat bahwa konflik merupakan elemen penting dari kepemimpinan dan manajemen. Robert R Blake dan Anne A. dalam Wirawan, berpendapat bahwa salah satu elemen kepemimpinan adalah penyelesaian (*Conflict Solving*)<sup>18</sup>. Teori yang mereka jelaskan mengemukakan pentingnya para pemimpin dan manajer menguasai teori dan keterampilan mengenai konflik dan manajemen konflik.

Menurut Ross dikutip oleh Wibowo 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.”<sup>19</sup>

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan

---

<sup>18</sup> Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. 4.

<sup>19</sup> Wibowo, *op. cit.*, h. 225.



bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Konflik membutuhkan upaya-upaya penyelesaian agar dapat mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Sebuah manajemen pengelolaan konflik dibutuhkan untuk menyatukan kepentingan-kepentingan yang mengalami konflik hingga menemui satu titik temu sebagai jalan keluar terhadap konflik tersebut.

Manajemen konflik Menurut Ross yang dikutip oleh Wirawan:

“Manajemen konflik merupakan langkah-langkah dari para pelaku (*disputants*) atau pihak ketiga (*third party*) untuk terlibat dalam suatu konflik dan mengarah pada hasil yang pasti (*certain*).”<sup>20</sup>.

Stoner dan Freeman membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*Old view*) dan pandangan modern (*Current View*) mengenai konflik dan bagaimana konflik itu dapat dimanfaatkan sebagai bagian dari sebuah proses perbaikan organisasi:

1. Pandangan tradisional. Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan

---

<sup>20</sup> Wirawan, *Ibid.*, h. 115.

ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan 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, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>21</sup>

Dapat dijelaskan dalam konteks pandangan modern mengenai konflik, bahwa seorang manajer dituntut untuk dapat bisa bertugas mengelola konflik tentunya dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajerial yang mereka kuasai. Karena konflik dapat menjadi halangan dalam produktivitas organisasi jika konflik yang terus menerus terjadi tidak dapat dikelola dengan baik.

### **C. Penyebab Konflik**

Konflik di dalam organisasi sering sekali merupakan salah satu strategi seorang pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. pemimpin menggunakan faktor-faktor yang

---

<sup>21</sup> Wikipedia, <http://id.wikipedia.org/wiki/Konflik>, Diakses pada tanggal 27 Maret 2014, Pada pukul 13:50 WIB.

dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif wirawan menyebutkan bahwa ada sepuluh hal yang dapat menimbulkan terjadinya konflik, berikut sepuluh sumber tersebut :

1. Keterbatasan sumber
2. Tujuan yang berbeda
3. Saling tergantung
4. Diferensiasi organisasi
5. Ambiguitas yuridiksi
6. System imbalan yang tidak jelas
7. Komunikasi yang tidak baik
8. Keragaman sistem sosial
9. Pribadi individu
10. Perlakuan yang tidak manusiawi<sup>22</sup>

#### *Keterbatasan Sumber.*

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi di antara manusia untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik. dalam suatu organisasi sumber- sumber yang dimaksud bisa berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk berkarier.

---

<sup>22</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 8

*Tujuan yang berbeda.*

Seperti yang diungkapkan oleh Hocker dan Wilmot konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuannya yang sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda.

*Saling tergantung atau interpedensi tugas.*

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang bergantung satu sama lain. Aktivitas pihak yang satu tergantung pada aktivitas atau keputusan pihak lainnya. Tanpa bekerja sama kedua pihak akan terlibat konflik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Mastenbroek mengungkapkan “semakin kuat ketergantungan itu maka semakin kuatlah kecenderungannya bahwa strategi-strategi pihak-pihak atau mengarah kepada perundingan dan kerjasama.”<sup>23</sup>

Mengenai ketergantungan tugas di antara para pegawai ada beberapa bentuk ketergantungan. Berikut adalah beberapa bentuk ketergantungan tersebut<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Mastenbroek, *Penanganan Konflik dan Pertumbuhan Organisasi* (Jakarta: UI-Press, 1986), h. 92.

<sup>24</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 9.

### 1) Ketergantungan pol

Unit-unit kerja harus berbagi sumber-sumber yang terbatas dengan unit lainnya. Sumber terbatas tersebut bisa menimbulkan konflik. di samping itu, setiap unit kerja yang terlibat konflik merupakan eselon bawahan dari eselon di atasnya. Mereka harus berupaya menarik perhatian, memberikan masukan, memengaruhi pimpinan eselon atasannya untuk membuat keputusan yang menguntungkan.

### 2) Ketergantungan Urutan

Interpendensi ini terjadi karena keluaran suatu unit kerja merupakan masukan bagi unit lainnya. Jika suatu unit kerja terlambat menyelesaikan tugasnya, maka akan menyebabkan keterlambatan unit berikutnya dalam melaksanakan tugasnya.

### 3) Ketergantungan Timbal Balik

Ketergantungan jenis ini merupakan ketergantungan jenis tinggi. Di sini, keluaran pekerjaan suatu unit kerja saling dipertukarkan bolak-balik kepada unit kerja lainnya.

### *Diferensiasi organisasi.*

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi

tenaga kerja pelaksanaannya. Berbagi unit kerja dalam birokrasi organisasi berbeda formalitas strukturnya (formalitas tinggi versus formalitas rendah); ada unit kerja yang berorientasi pada tugas dan ada yang berorientasi pada hubungan; dan orientasi pada waktu penyelesaian tugas (jangka pendek dan jangka panjang). Perbedaan itu dapat menimbulkan konflik karena perbedaan pola pikir, perbedaan perilaku, dan perbedaan pendapat mengenai sesuatu.

*Ambiguitas yuridiksi.*

Pembagian tugas yang tidak definitive akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ad kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan ini sering menimbulkan konflik antarunit kerja atau antarpejabat unit kerja. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru terbentuk, di mana struktur organisasi dan pembagian tugas yang belum jelas.

*Sistem imbalan yang tidak jelas.*

Di perusahaan, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, di mana manajemen perusahaan

menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh karyawan.

*Komunikasi yang tidak baik.*

Menurut Brent D. Ruben dikutip oleh Arni Muhamad, “komunikasi adalah suatu proses melalui individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.”<sup>25</sup>

Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Hal ini menjadikan komunikasi yang tidak baik dan sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik adalah distorsi, yakni kekurangan ketepatan atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan interpretasi si penerima.<sup>26</sup> Selain itu komunikasi yang dapat menyebabkan konflik adalah informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang dimengerti, serta gaya bicara yang berbeda oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi.

---

<sup>25</sup> Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 3.

<sup>26</sup> *Ibid.*, h. 206.

*Keragaman sistem sosial.*

Konflik yang terjadi di dalam organisasi sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam : suku, agama, dan ideology. Karakteristik ini sering diikuti dengan pola hidup yang eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.

*Pribadi individu.*

Setiap individu memiliki sifat kepribadian yang berbeda. Ada individu yang memiliki kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berpikiran negative kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri. Sifat-sifat seperti ini mudah menyulut konflik jika berinteraksi dengan orang lain.

*Perlakuan yang tidak manusiawi.*

Perlakuan yang tidak manusiawi menimbulkan perlawanan dari pihak yang mendapat perlakuan tidak manusiawi karena merasa dilecehkan. Untuk membela dan melindungi dirinya sendiri pihak yang mendapatkan perlakuan yang tidak manusiawi memutuskan melawan.

Secara ringkas penyebab munculnya konflik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :



a. Komunikasi

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

b. Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan, persaingan untuk memperebutkan sumberdaya yang terbatas, atau Saling ketergantungan dua atau lebih.

c. Pribadi

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

Menurut Kusnadi di sisi lain penyebab konflik yang sering menjadi pemicu terjadinya konflik disfungsi adalah:

- 1) Adanya kepribadian yang saling bertentangan
- 2) Adanya system nilai yang saling bertentangan
- 3) Adanya tugas yang batasannya kurang jelas dan sering tumpang tindih
- 4) Adanya persaingan yang tidak fair
- 5) Persaingan dalam menggunakan fasilitas yang terbatas
- 6) Proses komunikasi tidak tepat
- 7) Adanya tugas yang bergantung sama lain
- 8) Kompleksitas
- 9) Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas yang tidak dapat diterima secara rasional
- 10) Adanya tekanan yang cukup besar
- 11) Adanya keputusan keputusan yang dibuat berdasarkan kolektif

- 12) Adanya harapan yang sangat jelas yang sangat sulit untuk dipenuhi
- 13) Permasalahan dilematis yang sangat sulit untuk diselesaikan<sup>27</sup>

Menurut Frans Mardi Hartanto dalam bukunya yang berjudul Paradigma Baru Manajemen Indonesia,

Anggota (organisasi) cenderung melihat suatu permasalahan yang dihadapinya sebagai bagian dari usaha orang lain untuk memperoleh manfaat secara tidak sah dari dirinya. Hal ini biasanya terjadi karena anggota sering kali belum cukup dewasa untuk melihat suatu isu melampaui batas-batas kepentingannya sendiri. Perbenturan kepentingan seperti ini adalah sumber sebab utama konflik yang terjadi ditempat kerja.<sup>28</sup>

#### D. Bentuk Konflik

Robbins dan Judge (2011:489) yang dikutip Wibowo, membedakan tipe konflik menjadi: (a) *task conflict*, merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan, (b) *relationship conflict*, merupakan konflik yang didasarkan hubungan interpersonal, dan (c) *process conflict*, merupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan.<sup>29</sup>

Sementara itu menurut Peg Pickering (2006) konflik dibagi dua jenis yakni<sup>30</sup>:

---

<sup>27</sup> Kusnadi, dan Bambang Wahyudi, *Teori dan Manajemen Konflik*, (Malang:Taroda, 2001), h.11

<sup>28</sup> Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia* (Bandung: Mizan, 2009), h. 523

<sup>29</sup> Wibowo, *op. cit.*, h. 223.

<sup>30</sup> Peg Pickering, *op. cit.*, h. 12

1. *Konflik diri*, adalah gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang karena dituntut menyelesaikan suatu pekerjaan atau memenuhi suatu harapan, sementara pengalaman, minat, tujuan dan tata nilainya tidak sanggup memnuhinya.
2. *Konflik antarindividu*, adalah konflik antara dua individu. Setiap orang mempunyai empat kebutuhan dasar psikologis yang bisa mencetuskan konflik bila tidak terpenuhi. Keempat kebutuhan dasar psikologis ini adalah keinginan untuk dihargai dan diperlakukan sebagai manusia, keinginan untuk memegang kendali, keinginan untuk memiliki harga diri, keinginan untuk konsisten.

Tipe konflik menurut kreitner dan knicki (2010:377) ada tiga macam, yaitu:

1. *Personality conflict*, merupakan perlawanan antarpersonal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidaksepakatan personal atau gaya yang berbeda.
2. *Intergroup conflict*, merupakan konflik di antara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
3. *Cross-cultural conflict*, merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya yang berbeda. Sering terjadi karena terdapat perbedaan asumsi tentang bagaimana berpikir dan bertindak dalam melakukan aliansi lintas batas Negara.

Menurut Kusnadi dan Bambang Wahyudi dalam buku Teori dan Manajemen konflik, jenis-jenis konflik berdasarkan hubungan dengan pelakunya adalah:

- a. Konflik dalam diri seseorang (*intrapersonal conflict*)
- b. Konflik antar individu (*interpersonal conflict*)
- c. Konflik antar anggota kelompok (*intragroup conflict*)
- d. Konflik antar kelompok (*intergroup conflict*)
- e. Konflik intra organisasi (*intraorganization conflict*)
- f. Konflik antar organisasi<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Kusnadi, dan Bambang Wahyudi, *loc cit*, h.27

Jenis-jenis konflik berdasarkan hubungan dengan pelakunya dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Konflik dalam diri seseorang (*intrapersonal conflict*)

Konflik ini disebut dengan konflik dalam diri pribadi yang umumnya berkaitan dengan pemilihan tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik ini dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya atau bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan.

b. Konflik antar individu (*interpersonal conflict*)

Konflik antar individu seringkali terjadi disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isi tertentu. Tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti manajer dan bawahan.

c. Konflik antar anggota kelompok (*intragroup conflict*)

Di dalam kelompok merupakan kumpulan individu yang akan melakukan konflik. suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah yang terjadi karena latarbelakang keahlian yang berbeda jika anggota dari suatu komite menghasilkan suatu kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang

terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok (*intergroup conflict*)

Konflik ini terjadi antar kelompok atau bagian yang ada didalam organisasi. Setiap organisasi mempunyai bagian (fungsi). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

e. Konflik intra organisasi (*intra organizational conflict*)

Konflik intra organisasi meliputi empat subjenis. Yaitu konflik vertikal, konflik horizontal, konflik lini staff, dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara atasan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dengan organisasi. Konflik lini staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer. Sedangkan konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

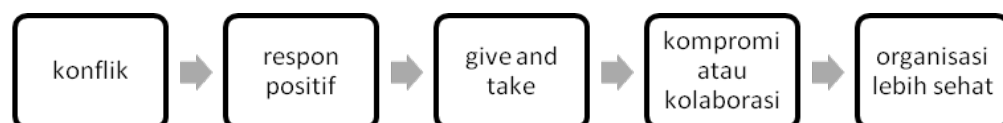
f. Konflik antar organisasi (*inter organizational conflict*)

Di dunia ini banyak organisasi dari yang kecil sampai yang besar dan dari yang sejenis sampai yang beragam. Konflik ini terjadi

karena antar organisasi memiliki ketergantungan satu sama lain dan pada umumnya terjadi manakala organisasi bertindak atau mempunyai aktifitas yang serupa. Aktifitas yang serupa menyebabkan persaingan yang dapat menimbulkan konflik. seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan organisasi menyebabkan konflik. Menurut Simon dilihat dari tujuan organisasi :

Konflik dikelompokkan menjadi *konflik fungsional* (konflik konstruktif) dan *konflik disfungsional* (konflik destruktif)<sup>32</sup>.

*Konflik fungsional*, adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik. konflik seperti ini membangun sesuatu yang baru ataupun memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik. konflik ini sangat dibutuhkan oleh organisasi. *konflik disfungsional*, pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik dedefinisikan untuk mengalahkan orang lain. Interaksi konflik berlarut-larut, siklus konflik tidak terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya. Konflik seperti ini dapat membawa kehancuran bagi organisasi.



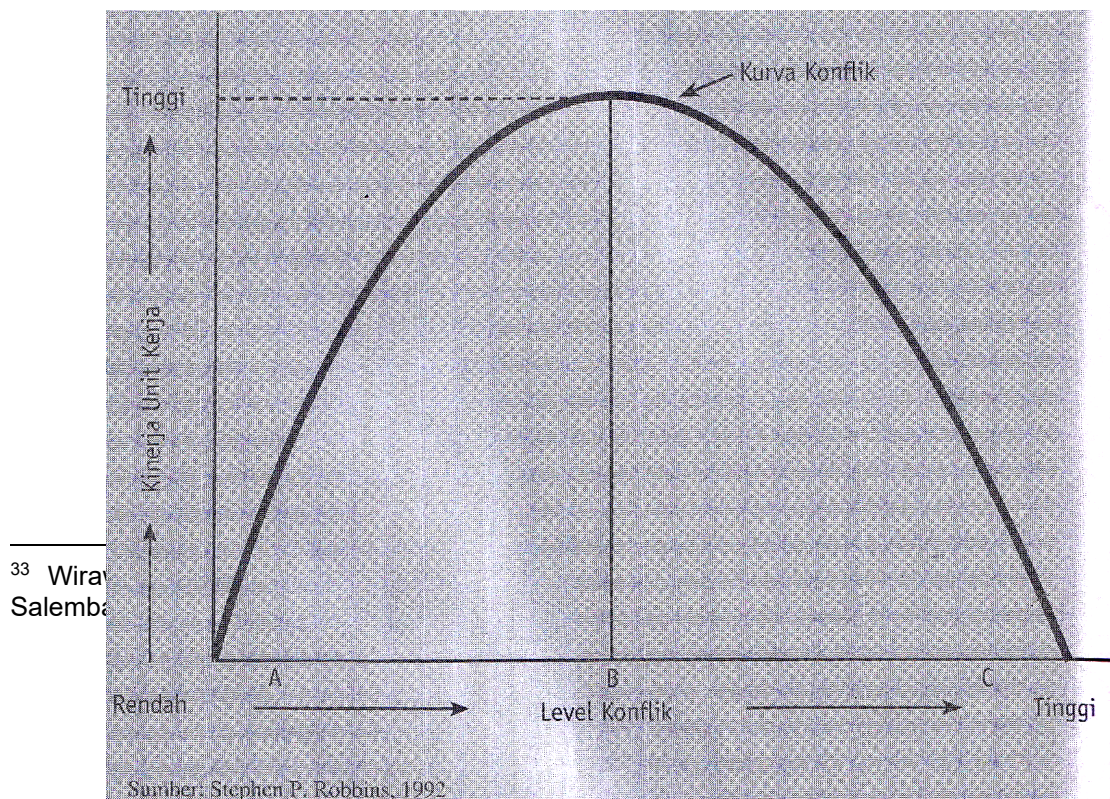
Gambar 1 siklus konflik fungsional (konstruktif)

<sup>32</sup> Simon Fisher, *Mengelola Konflik*, (Jakarta:SMK Grafika Desa Putra, 2001), h.6.



Gambar 2 siklus konflik disfungsi (destruktif)

Konflik dapat bersifat positif atau negative tergantung pada sifat dan intensitasnya. Namun, organisasi dapat menderita dari terlalu sedikitnya konflik. Stephen Robbins dikutip oleh Wirawan mengemukakan bahwa korelasi antara level konflik dan kinerja unit organisasi seperti terlihat pada gambar 3. Ketika tidak terjadi konflik, pada level A, produktifitas kerja dan unit kerja rendah. Sebaliknya, ketika terjadi konflik konstruktif, kinerja unit kerja mulai meningkat. Konflik sampai level B meningkatkan produktivitas unit kerja.<sup>33</sup>



Kurva tersebut menggambarkan bahwa konflik mungkin memberikan manfaat. organisasi paling efektif ketika pengalaman pekerja tentang beberapa tingkat konflik didiskusikan, tetapi organisasi menjadi kurang efektif ketika mempunyai tingkat konflik yang tinggi. Maka organisasi harus mempunyai tingkat konflik yang moderat, tidak terlalu kecil dan tidak terlalu besar. Konflik memberikan energi untuk melakukan debat dan mendorong orang menguji kembali asumsinya tentang masalah dan kemungkinan solusinya. Manfaat lain adalah mencegah organisasi dari stagnansi dan menjadi tidak responsif pada lingkungan eksternal dan pemangku kepentingan lain.<sup>34</sup>

Sebagai pemimpin dan manajer menganggap konflik itu baik dan diperlukan. Stephen P. Robbins menyebut asumsi ini sebagai pandangan penganut yang senang berinteraksi (*the interactionist*

---

<sup>34</sup> Wibowo, *op. cit.*, h. 221.



view). Menurut asumsi ini, konflik diperlukan untuk menciptakan perubahan dan kemajuan.<sup>35</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat konflik bagi organisasi adalah sebagai berikut :

1. Konflik memberikan energi untuk mendorong anggota organisasi menguji kembali asumsinya tentang masalah dan mencari solusinya.
2. Mencegah organisasi dari stagnansi.
3. Meningkatkan daya responsif manajer dan anggotanya pada lingkungan serta pemangku kepentingan lain.
4. Menciptakan perubahan dan kemajuan untuk organisasi.

### **E. Gaya Manajemen Konflik**

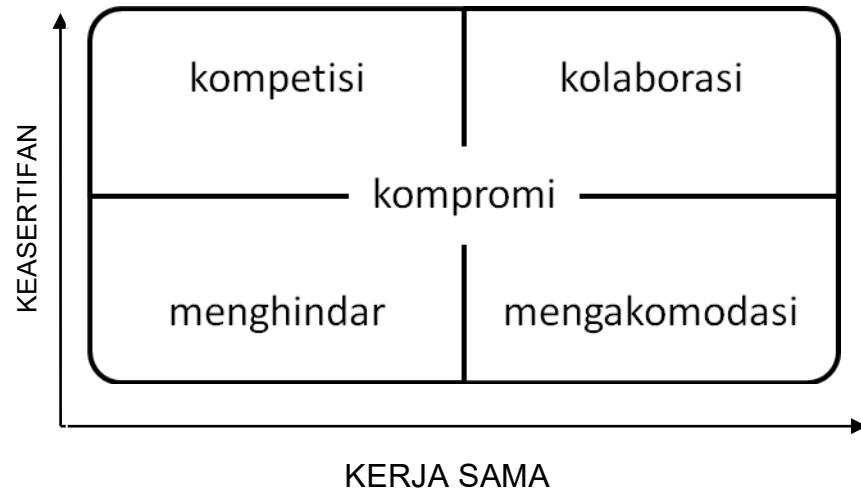
Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik.

Kenneth W. Thomas dan Ralph Kilman dalam Wirawan, mengembangkan lima gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi: (1) kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal dan (2) keasertifan (*assertiveness*) pada sumbu vertical. Kerja sama

---

<sup>35</sup> Wirawan, *op. cit.*, h. 115.

adalah upaya untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. di sisi lain keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik.<sup>36</sup>



**Bagan 1** Kerangka gaya manajemen konflik Thomas & Killman

### Kompetisi

Gaya ini berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik. gaya ini digunakan karena seseorang merasa mempunyai kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memaksakan sesuatu kepada lawan konfliknya. Selain itu tindakan dan keputusan perlu diambil dengan cepat, misalnya dalam keadaan darurat. Kompetisi terjadi ketika seseorang berusaha mementingkan diri sendiri tanpa mempertimbangkan dampaknya pada pihak lawan. Kedua belah

<sup>36</sup> Wirawan, *loc cit*, h. 140.

pihak bersaing dan menempatkan taruhan dengan pengertian bahwa hanya ada satu orang yang dapat menang, orang dapat bersifat tegas dan tidak kooperatif.

#### Kolaborasi

Tujuannya adalah untuk mencari alternatif, tujuannya adalah dasar bersama dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak kedua belah pihak yang terlibat konflik. gaya manajemen konflik kolaborasi merupakan gaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. upaya tersebut sering meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Selain itu, kreatifitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

#### Kompromi

Gaya ini berada di tengah antara gaya kolaborasi dan gaya kompetisi. Dalam keadaan tertentu, kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah. Dengan menggunakan strategi member dan mengambil, kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka.

### Menghindar

Dalam gaya manajemen konflik ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik. bentuk menghindar tersebut bisa berupa menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat, menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.

### Mengakomodasi

Dalam akomodasi, pihak yang memenuhi tuntutan lawan mungkin ingin menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri, berkorban untuk menjaga hubungan. Misalnya dengan mendukung pendapat seseorang meskipun sebenarnya kita keberatan.

Agar dapat sukses dalam menggunakan gaya manajemen konflik, pihak yang terlibat konflik memerlukan keterampilan tertentu. Tabel di bawah berisi sebagian dari keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan setiap gaya manajemen konflik.

Tabel 1. Keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan gaya manajemen konflik

Kompetisi	Kolaborasi	Kompromi	Menghindar	Akomodasi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdebat dan membantah</li> <li>Berpegang teguh pada pendirian</li> <li>Menilai pendapat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik</li> <li>kemampuan bernegosiasi</li> <li>mengidentifikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kemampuan bernegosiasi</li> <li>mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik</li> <li>mengevaluasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kemampuan untuk menarik diri</li> <li>kemampuan meninggalkan sesuatu tanpa terselesaikan</li> <li>kemampuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kemampuan melupakan keinginan diri sendiri</li> <li>kemampuan melayani konflik</li> <li>kemampuan</li> </ul>

Kompetisi	Kolaborasi	Kompromi	Menghindar	Akomodasi
<p>dan perasaan diri sendiri dan lawan konflik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyatakan posisi diri secara jelas</li> <li>• Kemampuan untuk memperkecil kekuasaan lawan konflik</li> <li>• Menggunakan berbagai taktik yang mempengaruhi</li> </ul>	<p>i pendapat lawan konflik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konfrontasi tidak mengancam</li> <li>• menganalisis masukan</li> <li>• memberikan konsensi</li> </ul>	<p>i nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• menemukan jalan tengah</li> <li>• memberikan konsensi</li> </ul>	<p>untuk mngesampingkan masalah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kemampuan untuk melupakan sesuatu yang menyakitkan hati</li> </ul>	<p>untuk mematuhi perintah atau melayani lawan konflik.</p>

## F. Strategi Penyelesaian Konflik

Didalam mencari sebuah penyelesaian dari konflik atau permasalahan yang ada diperlukan banyak ide, metode dan teknik untuk memahami dan mengelola konflik. Dalam menanggapi situasi diperlukan usaha praktis untuk mengurangi konflik yang keras. Berbagai pendekatan dilakukan untuk mengelola konflik, yang kadang juga dipandang tahapan-tahapan dalam suatu proses. Tahapan-tahapan proses dalam mengelola konflik tersebut adalah:

- a. analisis
- b. strategi
- c. tindakan
- d. proses belajar<sup>37</sup>

Tahapan-tahapan pengelolaan konflik dapat dijelaskan sebagai berikut :

<sup>37</sup> Simon Fisher, *Mengelola Konflik*, (Jakarta: SMK Grafika, Desa Putra, 2001), h.17.

#### a. Analisis

Analisis konflik adalah proses praktis untuk mengkaji dan memahami kenyataan konflik dari berbagai sudut pandang. Analisis konflik dapat dilakukan dengan sejumlah alat bantu dan teknik yang sederhana, praktis dan sesuai. Tujuan dilakukan analisis konflik adalah :

- 1) Untuk memahami latar belakang dan sejarah suatu situasi dan kejadian-kejadian saat ini
- 2) Untuk mengidentifikasi semua kelompok yang terlibat, tidak hanya kelompok yang menonjol ini.
- 3) Untuk memahami pemahaman semua kelompok dan lebih mengetahui bagaimana hubungannya satu sama lain
- 4) Untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan kecenderungan-kecenderungan
- 5) Untuk belajar dari kegagalan dan juga kesuksesan.<sup>38</sup>

Beberapa alat bantu dan teknik yang dianjurkan untuk analisis konflik dari berbagai sumber. Kelompok orang-orang yang terlibat dalam berbagai kasus menyesuaikan alat-alat bantu dengan kebutuhan khusus mereka. Oleh karena itu, masing-masing contoh didasarkan pada persepsi masyarakat yang mengelola konflik. alat bantu untuk menganalisis konflik adalah sebagai berikut :

- 1) Penahapan konflik
- 2) Urutan kejadian
- 3) Pemetaan konflik
- 4) Segitiga SPK
- 5) Analogi bawang Bombay
- 6) Pohon konflik
- 7) Analisis kekuatan konflik

---

<sup>38</sup> *Ibid*, h.17

- 8) Analogi pilar
- 9) piramida<sup>39</sup>

Dari berbagai alat bantu analisis yang telah dijelaskan diatas, alat bantu analisis konflik yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah penahapan konflik, disesuaikan dari bahan kaji dalam penelitian.

Penahapan konflik adalah sebuah grafik yang menunjukkan peningkatan dan penurunan intensitas konflik yang digambarkan dalam skala waktu tertentu. Tujuan penahapan konflik adalah :

- a) Untuk melihat tahapan-tahapan dan siklus peningkatan atau penurunan konflik.
- b) Untuk membahas pada tahap mana situasi sekarang berada.
- c) Untuk berusaha meramalkan pola-pola peningkatan intensitas konflik di masa depan dengan tujuan untuk menghindari pola-pola terjadi.
- d) Untuk mengidentifikasi periode waktu yang dianalisis dengan menggunakan alat-alat lain.<sup>40</sup>

Alat bantu ini biasanya digunakan pada awal proses analisis untuk mengidentifikasi pola-pola dalam konflik dan diakhiri proses untuk membantu menyusun strategi. Adapun tahapan-tahapan ini adalah pra-konflik, konfrontasi, krisis, akibat, dan pasca konflik.<sup>41</sup>

- a) Pra konflik

---

<sup>39</sup> Eko Putro Widoyoko, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*,(Jakarta: Bumi Aksara,2003) h.18.

<sup>40</sup> *Ibid*, h.19

<sup>41</sup> *Ibid*, h.19

Ini merupakan periode dimana terdapat suatu ketidaksihasilan sasaran diantara dua pihak atau lebih, sehingga timbul konflik.

b) Konfrontasi

Pada tahap ini konflik menjadi terbuka. Jika satu pihak merasa ada masalah, mungkin para pendukung mulai melakukan aksi demonstrasi atau konfrontasi lainnya.

c) Krisis

Merupakan puncak konflik, ketika ketegangan dan atau kekerasan terjadi paling hebat, sehingga menimbulkan krisis yang hebat didalam konflik tersebut..

d) Akibat

Ketika konflik semakin memuncak, sehingga mengganggu produktifitas organisasi, maka timbul keinginan untuk menyelesaikan konflik.

e) Pasca Konflik

Setelah menyelesaikan konflik dengan cara mengakhiri berbagai konfrontasi, ketegangan berkurang dan hubungan mengarah ke lebih normal di antara kedua pihak.

b. Strategi

Setelah suatu konflik dianalisis, maka hal yang akan dilakukan adalah mengamil tindakan. Sebelum melakukan tindakan harus



terlebih dahulu strategi yang akan dilakukan karena apabila tidak dilakukan, maka serangkaian tindakan tidak terkoordinasi dan arahnya tidak jelas. Tahap strategi ini adalah tahap pembuatan keputusan. Berbagai ilakukan sehingga kita mampu menyusun strategi yang koheren dan menyeluruh. Alat-alat bantu strategi adalah :

- 1) Visi
- 2) Segitiga multitingkat
- 3) Memetakan jalan pembuka
- 4) Kisi
- 5) Roda
- 6) Bantuan dan konflik
- 7) Siklus strategi.<sup>42</sup>

Dari berbagai alat bantu strategi yang telah dijelaskan diatas, alat bantu strategi yang telah dijelaskan dalam bab ini adalah Visi, kisi, dan siklus strategi. Disesuaikan dari kondisi bahan kaji dalam penelitian.

#### 1) Visi

Visi adalah sesuatu yang mengingatkan bahwa seseorang bekerja untuk mendukung sesuatu, dan bukan hanya melawannya. Visi dapat dikatakan sebagai suatu cara untuk mngetahui harapan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang dan membaginya dengan orang lain. Visi ini dilakukan pada saat

---

<sup>42</sup> Ardy Maulidy, Manajemen Konflik: definisi dan teori konflik, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h.59

merasa sendiri, tidak mempunyai kekuasaan dan tidak mempunyai semangat. Ketika kelompok tidak saling menyetujui tujuan, ketika merencanakan pekerjaan atau strategi baru dan untuk melihat perubahan yang positif.

## 2) Kisi

Kisi dapat dijadikan alat yang baik untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan tindakan dalam menangani konflik. Kisi dapat diartikan sebagai sebuah gambar yang memperhatikan kegiatan dalam penyelesaian konflik yang dilakukan dengan kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat yang meliputi tipe-tipe kegiatan., dimana kegiatan berlangsung dan siapa yang melakukannya. Kisi digunakan pada saat kelompok-kelompok tampaknya saling bersain, pada waktu tanpa harapan tampaknya tidak ada sesuatupun yang terjadi dan pada waktu terjadi perubahan yang cepat, di saat kebutuhan mungkin tidak terlihat.

## 3) Siklus strategi

Perdamaian dicapai melalui tanggung jawab bersama dan gabungan tindakan yang memunculkan perbedaan yang sesungguhnya.

### c. Tindakan

Tindakan berisikan berbagai saran kegiatan yang dapat dilakukan untuk mengelola suatu konflik. tindakan dilakukan setelah

analisis dan strategi terhadap konflik yang ada. Tindakan dalam proses konflik meliputi tiga tahap yaitu :

- 1) Mengelola konflik secara langsung
- 2) Mengelola berbagai konflik
- 3) Mempengaruhi struktur sosial.<sup>43</sup>

Uraian dari ketiga poin di atas adalah sebagai berikut :

1) Mengelola konflik secara langsung

Titik fokus mengelola konflik secara langsung adalah yang bertujuan mengubah dinamika dalam mencapai penyelesaian serta perdamaian dengan mengelola konflik dan mengurangi kekerasan. Hal-hal yang dilakukan dalam mengelola konflik secara langsung adalah :

- a. Persiapan intervensi, meliputi mengidentifikasi dan mengubah pendekatan terhadap konflik dan mengidentifikasi dan mengurangi prasangka.
- b. Meningkatkan kesadaran dan mobilisasi untuk mendukung perubahan, hal yang dapat dilakukan adalah melobi, berkampanye dan tindakan langsung anti kekerasan.
- c. Pencegahan mencegah konflik memanas sehingga berubah menjadi anti kekerasan.
- d. Mempertahankan kehadiran, pemantauan, observasi dan perlindungan tanpa senjata

---

<sup>43</sup> Syarifudin dan Irwan Nasution, *Manajemen pembelajaran*, (Ciputat: Quantum teaching, 2005), h.91.

- e. Memungkinkan suatu penyelesaian, hal yang dapat dilakukan adalah dengan membangkitkan kepercayaan, memfasilitasi dialog, negosiasi, mediasi, dan arbitrase.

## 2) Mengelola berbagai konflik

Menghadapi berbagai akibat konflik memerlukan waktu refleksi dan analisis. Tidak ada jawaban ajaib atau jalan pantas untuk mencari jalan keluarnya. Masing-masing kita harus mendapatkan alat dan proses yang paling sesuai dengan konteks tertentu kita dan melibatkan orang lain dalam menyempurnakan dan mencapai sasarannya.

Hal yang dapat dilakukan untuk mengelola berbagai konflik salah satunya adalah rekonstruksi untuk mengatasi masa lalu. Cara-cara untuk mengatasi masa lalu ini memang berbeda menurut budaya dan konteks yang berbeda. Dengan cara pengungkapan psikologis untuk membantu orang-orang yang mengalami konflik, mengalami trauma, karena mereka dapat mengungkapkan sehingga mereka dapat disembuhkan.

## 3) Mempengaruhi struktur sosial

Istilah “struktur sosial” yang digunakan mencakup berbagai struktur, proses dan hubungan antara anggota masyarakat di dalamnya. Elemen-elemen di dalamnya mencakup agama, gender,

tradisi, budaya, masyarakat madani, system politik, keseimbangan kekuasaan, dan pengaruh oleh berbagai sector yang terlibat.

#### d. Proses Belajar

Mengevaluasi suatu kegiatan atau program merupakan tingkatan yang penting dalam siklus kerangka kerja. Situasi formal evaluasi merupakan suatu bagian yang penting untuk membandingkan apakah suatu proyek berhasil mencapai sasaran dan juga untuk melihat sejauh mana proses implementasi berjalan efektif. Evaluasi juga dapat dipakai dengan cara informasi tentang hasil kegiatan yang telah dilakukan dan untuk membantu serta memanfaatkan pengalaman untuk memperbaiki tindakan.

Mengevaluasi berbagai tindakan dalam suatu konflik perlu memahami kekuatan kerja di balik konflik, yaitu saat sekarang dan saat masa lalu, termasuk interpersasi berbeda-beda terhadap sejarah konflik. situasi konflik sangat dinamis, berbagai perubahan terjadi dan sering dalam waktu sangat cepat sehingga mungkin sulit untuk menentukan evaluasi.

#### Evaluasi

Penyelesaian konflik adalah proses untuk mencapai keluaran konflik dengan menggunakan metode penyelesaian konflik. pihak-pihak yang terlibat konflik menyusun strategi dan menggunakan

taktik konflik untuk mencapai tujuan terlibat konfliknya. pola interaksi konflik tergantung pada keluaran konflik yang diharapkan, potensi konflik, dan situasi konflik. interaksi konflik dengan keluaran yang diharapkan mengalahkan lawan konflik (*Win & Lose Solution*) bertujuan untuk memenangkan konflik dan mengalahkan lawannya. Strategi yang digunakan adalah berbagai taktik konflik yang dapat mengalahkan lawan konflik. interaksi konflik dengan tujuan menciptakan kolaborasi dan kompromi (*win & win solution*) pihak yang berkonflik menggunakan strategi konflik bertujuan untuk melakukan pendekatan kepada lawan konflik agar mau bernegosiasi dan mendapatkn sepenuhnya atau sebagian keluaran konflik yang diharapkan.

Dalam menghadapi konflik, pihak yang terlibat konflik bisa menggunakan berbagai taktik. Ada sebelas taktik yang dapat digunakan seorang manager dalam menyelesaikan konflik didalam organisasinya, yakni:

(1) Taktik persuasif, (2) taktik legitimasi, (3) taktik permintaan inspirasional, (4) taktik mengooptasi, (5) taktik pertukaran, (6) taktik menahan diri, (7) taktik menangis atau menghimbau, (8) taktik mengancam, (9) taktik berbohong, (10) taktik mengulur waktu<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. 148.

Taktik persuasif rasional digunakan untuk memengaruhi lawan konflik dengan mengemukakan data, fakta, informasi, hukum, etika, teori ilmu pengetahuan, moral, dan atau pengalaman masa lalu, baik yang baik atau pun yang buruk. Taktik legitimasi digunakan oleh pejabat yang menduduki posisi tertentu secara sah. Jika menghadapi situasi konflik, pejabat tersebut menunjukkan bahwa apa yang dilakukannya sesuai dan tidak bertentangan dengan jabatan, posisi, atau perannya. Taktik permintaan inspirasiona mengemukakan nilai-nilai, norma, harga diri, dan kesatuan organisasi. Sementara itu yang dimaksud dengan taktik mengooptasi yakni mengikutsertakan atau memberi peran tertentu kepada lawan konflik untuk berperan serta dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi. Taktik pertukaran dimana salah satu pihak yang berkonflik memberi janji untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu sebagai imbalan jika lawan konflik berperilaku tertentu atau lawan konflik memberikan sesuatu, taktik ini menciptakan solusi kompromi dan kolaborasi.

Taktik mencari teman atau koalisi umumnya dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan kekuasaan atau posisi lebih lemah daripada lawan konfliknya, bertujuan untuk memperbesar kekuasaan

atau memperkuat posisinya dalam menghadapi lawan konflik. taktik menangis atau menghimbau dilakukan oleh salah satu pihak yang berkonflik dengan cara menunjukkan ketidakberdayaan pihak tersebut dalam menghadapi lawan konfliknya. Seorang manajer atau pemilik perusahaan yang terlibat konflik dengan karyawannya bisa menggunakan taktik mengancam untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan karyawan tersebut. Jika menghadapi situasi konflik, seseorang yang jujur bisa berubah menjadi pembohong, terutama jika posisinya terdesak dan objek konflik menentukan hidup dan harga dirinya, ini disebut sebagai taktik berbohong. Dalam taktik mengulur waktu, salah satu pihak yang berkonflik menunda melakukan sesuatu atau menolak merespon lawan konflik dalam intraksi konflik, bertujuan untuk mengulur waktu, menenangkan diri, hingga waktu yang tepat.

#### 1) Peran Pemimpin Dalam Manajemen Konflik

Maju mundurnya sebuah organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, salah satu faktornya sangat ditentukan oleh tepat atau tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.



Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kepemimpinan berasal dari kata 'pimpin' yang artinya dibimbing, dituntun, berpegangan tangan dan menunjukkan jalan. Terminologis kepemimpinan adalah:

1. Proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, dan mengawasi pikiran, perasaan, atau tindakan dan tingkah laku orang lain.
2. Tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan, baik perseorangan ataupun kelompok bergerak kearah tujuan tersebut.<sup>45</sup>

Sutisna yang dikutip oleh Mulyasa merumuskan kepemimpinan sebagai "proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu."<sup>46</sup>

Soepardi yang dikutip oleh Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai :

Kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, bahkan menghukum, serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>47</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan untuk mempengaruhi perilaku

---

<sup>45</sup> Purwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999) h.754

<sup>46</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT remaja Rosdakarya, 2004), h.107

<sup>47</sup> Ibid.

orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin dalam organisasi formal biasa disebut manajer, seorang manajer sangat berperan penting dalam membawa organisasinya ke arah yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi tersebut. Manajer tak hanya dituntut mampu melaksanakan tugasnya dalam mengoprasionalkan organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal. Tetapi manajer juga perlu peka terhadap isu dan situasi yang tengah dihadapi anggota organisasinya demi produktifitas para anggotanya.

Menurut Winardi seorang manajer adalah:

“Orang yang diberi wewenang formal oleh organisasi formal tertentu, untuk membawahi sejumlah bawahan, untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut, melalui penerapan berbagai fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengisian jabatan yang tersedia, memimpin dan menggerakkan serta melaksanakan pengawasan performa bawahan tersebut”.<sup>48</sup>

Disamping teori yang telah disebutkan di atas Stephen P. Robbins mengartikan Manajer yang baik adalah,

“mereka yang dapat memberikan data yang rinci untuk mendukung sasaran-sasaran mereka. Keputusan-keputusan kreatif yang melibatkan risiko atau perubahan besar yang tidak didukung. Serta berusaha untuk tidak menerapkan ide-ide yang menyimpang dari status quo”.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, h. 2.

<sup>49</sup> Stephen P Robbins, *Manajemen* edisi kedelapan jilid 1 (Jakarta: Indeks, 2005), h. 63.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan, manajer harus mampu menetapkan atau mengambil keputusan yang melibatkan risiko atau perubahan yang besar bagi organisasinya, meski hal itu tidak didukung oleh sebagian bawahannya. Namun hal itu perlu dilakukan sejalan dengan aturan yang berlaku demi menghindari apa yang dinamakan “status quo”, dalam hal ini adalah konflik atau masalah yang belum terselesaikan namun disimpan sampai waktu yang tidak ditentukan. Karena pada dasarnya konflik atau masalah yang menghalangi sebuah organisasi harus diselesaikan secepatnya agar tidak mengganggu produktifitas organisasi

Menurut Alan Mumford pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer sesungguhnya berasal dari interaksi di antara faktor-faktor berikut:

1. Sasaran yang hendak dicapai dari pekerjaan itu;
2. Keadaan di mana pekerjaan itu dilakukan;
3. Prioritas pribadi, keterampilan dan pengetahuan dari orang yang melaksanakan pekerjaan itu;
4. Tuntutan yang mendesak manajer untuk memberikan perhatian atau melakukan tindakan.<sup>50</sup>

Dapat disimpulkan bahwa hasil akhir dari faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan seorang manajer, dalam kaitannya dengan

---

<sup>50</sup> Mumford Alan, *Mencetak Manajer handal Melalui Coaching Dan Mentoring* (Jakarta: Pustaka), h. 19.

belajar dari pekerjaan, adalah berupa tekanan yang terus-menerus untuk kembali pada sasaran yang hendak dicapai dari pekerjaan itu.

Wahjosumidjo dalam bukunya *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori Dan Praktek*, menyatakan:

- a. Penyelesaian konflik bukanlah menilai mana yang benar dan mana yang salah, melainkan upaya mmbawa pihak-pihak yang terlibat konflik agar melihat permasalahan secara obyektif. Manajer dituntut untuk melihat permasalahan secara dingin tetapi dalam menghadapi pihak-pihak yang terlibat konflik harus secara hangat.
- b. Dalam menyelesaikan konflik organisasi, manajer dituntut untuk mempunyai sikap empati dan adil, bukan netral. Karena jika netral berarti manajer tidak tahu apa-apa. Sikap empati adalah sikap yang menghayati atau mengetahui apa yang dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik, tetapi empati itu bukan berarti setuju.
- c. Mencari temuan fakta melalui penelusuran bersama. Sejauh mungkin pemecahan masalah dapat diterima oleh logika atau masuk akal sehingga membuka pintu menuju hal-hal konstruktif.<sup>51</sup>

Manajer yang baik akan memanfaatkan konflik bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya, bahkan bila mengalami stagnansi atau tidak ada konflik sama sekali, manajer akan menciptakan konflik sepanjang konflik itu dapat dikendalikan. Manajer harus mampu menjadi penengah yang obyektif dan bijak. Manajer harus melihat permasalahan secara komperhensif. Dalam memahami pihak yang

---

<sup>51</sup> Wahjusumijo, *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h.30.

berkonflik manajer harus mampu memiliki sikap empati dan dalam memutuskan atau menyelesaikan konflik manajer harus memiliki sikap yang adil dan rasional untuk kedua belah pihak yang berkonflik.