

**MANAJEMEN KONFLIK SEBAGAI SALAH SATU SOLUSI
DALAM PEMECAHAN MASALAH**



Oleh:
Sumaryanto
FIK UNY

Disajikan dalam acara OPPEK Dosen UNY

Di Hotel Bukit Surya

Tanggal 25 September 2010

A. Pendahuluan

Dalam fenomena interaksi dan interelasi sosial antar individu maupun antar kelompok, terjadinya konflik sebenarnya merupakan hal yang wajar. 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.

Adanya konflik terjadi akibat komunikasi yang tidak lancar, tidak adanya kepercayaan serta tidak adanya sifat keterbukaan dari pihak-pihak yang saling berhubungan. Dalam realitas kehidupan keragaman telah meluas dalam wujud perbedaan status, kondisi ekonomi, realitas sosial. Tanpa dilandasi sikap arif dalam memandang perbedaan akan menuai konsekuensi panjang berupa konflik dan bahkan kekerasan di tengah-tengah kita.

Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, dan ditinggalkan, karena kelebihan beban kerja atau kondisi yang tidak memungkinkan. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

B. Definisi Konflik

Konflik dapat berupa perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing.

Robbins (1996: 1) dalam "*Organization Behavior*" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Menurut Luthans (1981: 5) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan

yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati.

C. Ciri-ciri dan Faktor-faktor Konflik

Konflik merupakan situasi yang wajar dalam masyarakat bahkan dalam keluarga tanpa disadari juga mengalami konflik. Konflik sering dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Dalam berorganisasi, ini sangat mungkin untuk terjadi adanya konflik baik individu ataupun kelompok. Ciri-ciri terjadinya konflik adalah sebagai berikut:

1. Paling tidak ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok terlibat dalam suatu interaksi yang saling berlawanan.
2. Saling adanya pertentangan dalam mencapai tujuan.
3. Adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan.
4. Akibat ketidak seimbangan.

Konflik di dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor Manusia dan perilakunya
 - a. Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya.
 - b. Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku.
 - c. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.
 - d. Semangat dan ambisi
 - e. Berbagai macam kepribadian

Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antar kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi. Sering muncul kasus di mana orang-orang yang memiliki kekuasaan dan prestasi yang tinggi cenderung untuk tidak begitu suka bekerjasama dengan orang lain, karena mereka menganggap prestasi pribadi lebih penting, sehingga hal ini tentu mempengaruhi pihak-pihak lain dalam organisasi tersebut.

2. Faktor Organisasi

a. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya

Apabila sumberdaya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.

b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi.

Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

c. Interdependensi tugas.

Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.

d. Perbedaan nilai dan persepsi

Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.

e. Kekaburan yurisdiksional.

Konflik terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.

f. Masalah “status”.

Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.

g. Hambatan komunikasi.

Komunikasi sebagai media interaksi diantara orang-orang dapat dengan mudah menjadi basis terjadinya konflik. Bisa dikatakan komunikasi seperti pedangbermata dua: tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan terjadinya konflik, tetapi disisi lain, komunikasi yang terjadi itu sendiri dapat menjadi potensi terjadinya konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain akan menyebabkan orang dapat mengidentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, sebenarnya dapat dihindari dengan komunikasi yang lebih sedikit.

D. Akibat-akibat Konflik

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.

2. 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.

E. Penyelesaian 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. Langkah langkah yang harus dilakukan sebelum menyelesaikan konflik adalah sebagai berikut:

1. Usahakan memperoleh semua fakta mengenai keluhan itu,
2. Usahakan memperoleh dai kedua belah pihak,
3. Selesaikan problema itu secepat mungkin.

Menurut Wahyudi (2006: 15), untuk menyelesaikan konflik ada beberapa carayang harus dilakukan antara lain:

1. Disiplin

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Seseorang 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.

3. Komunikasi

Suatu komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapeetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif

dalam kegiatan 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 seseorang telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali seseorang dengan tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

Sedangkan dalam penanganan konflik, ada lima tindakan yang dapat kita lakukan diantaranya:

1. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang – kalah (*win-win solution*) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan – bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

2. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba

untuk mendinginkan suasana, mebekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

3. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour*. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

4. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*)

5. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama.

Cara mengatasi konflik juga dapat dilakukan melalui hal-hal berikut ini:

1. Rujuk

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

2. Persuasi

Usaha mengubah posisi 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.

3. 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.

4. 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 dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.

5. 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.

6. 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. Namun, cara ini sering kali kurang efektif karena salah satu pihak hams mengalah dan menyerah secara terpaksa.

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.

2. Penengahan (*mediation*)

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 penengahan 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 untuk menengahi. Ia 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.

Untuk mengelola konflik, strategi manajemen konflik di tempuh dengan tujuan untuk menjembatani dan menekan masalah agar tidak terjadi konflik yang berakibat fatal. Istilah manajemen konflik sendiri adalah 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 interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik.

Menurut Ross (1993: 7) 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 dapat melibatkan bantuan diri sendiri,

kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Sementara Minnery (1980: 220) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Minnery juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan kota meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Menurut Ateng (1992: 12), dengan melakukan olahraga, konflik dalam masyarakat dapat di perkecil atau akan pudar dalam kesehariannya.

F. Hal yang perlu diperhatikan

Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Mengatasi Konflik (Hendriks, 2001: 7)

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.

G. Penutup

Kemampuan menangani konflik yang terpenting adalah mengembangkan pengetahuan yang cukup dan sikap yang positif terhadap konflik, karena peran konflik yang tidak selalu negatif terhadap organisasi. Dengan mencermati ciri-ciri dan faktor-faktor terjadinya konflik, kita dapat cepat mengenal, mengidentifikasi dan mengukur besarnya konflik serta

akibatnya dengan sikap positif dan antisipatif, misalnya, seorang pimpinan akan dapat mengendalikan konflik yang akan selalu ada, dan bila mungkin menggunakannya untuk keterbukaan organisasi dan anggota organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

Daftar Pustaka

- Fisher, Simon et al. 2000. *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi untuk Bertindak (edisi bahasa Indonesia)* Jakarta: The British Council, Indonesia.
- Hendriks, William. 2001. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans F. 1981. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Minnery, John R. 1985. *Conflict management in urban planning*. England: Gower Publishing Company Limited.
- Robbins, SP. 1979. *Organizational Behaviour*. Siding: Prentice Hall.
- Ross, Marc Howard Ross. 1993. *The management of conflict: interpretations and interests in comparative perspective*. Yale University Press.
- Wahyudi. 2006. *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta.