**Modul komor sesi 12 ol 10**

**KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK**

**Definisi Konflik**

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, serta budaya dan tujuan hidup yang berbeda dimana perbedaan inilah yang melatarbelakangi terjadinya konflik. Konflik adalah perbedaan persepsi mengenai kepentingan yang terjadi ketika tidak terlihat adanya alternatif.

Adapun konflik menurut Robbins adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif pihak lain. Sedangkan Alabeness dalam Nimran mengartikan konflik sebagai kondisi yang dipersepsikan ada di antara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian antara tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain. Dari kedua definisi ini dapat disimpulkan bahwa konflik itu adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi jika sesuatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik maka pada dasarnya konflik itu tidak ada.

Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi. Indrawijaya (2006:150) menjelaskan, konflik adalah bentuk pertikaian yang terjadi antara seseorang dengan orang lain, seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok, ataupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin antara perseorangan dengan organisasi secara menyeluruh.

Menurut Arifin (2012:163), konflik adalah gejala yang menunjukkan seorang individu atau kelompok yang menunjukkan sikap atau perilaku bermusuhan terhadap orang atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja salah satu individu atau kelompok yang berkonflik. Arifin (2012:384) memberikan definisi konflik yang diajukan berhubungan dengan tiga (3) macam tipe konflik dasar, yaitu:

1. Konflik tujuan ( *goal conflict* ), yang akan terjadi apabila keadaan akhir yang diinginkan atau hasil – hasil yang dipreferensi ternyata tidak sesuai satu sama lainnya.
2. Konflik kognitif ( *cognitive conflict* ), yang timbul apabila para individu menyadari bahwa ide – ide atau pemikiran mereka tidak konsisten satu sama lainnya.
3. Konflik afektif ( *affective conflict* ), yaitu konflik yang timbul apabila perasaan – perasaan atau emosi – emosi tidak sesuai satu sama lainnya, maksudnya orang – orang mengamuk satu sama lainnya.

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam

aktifitasnya menunjukan ciri-ciri sebagai berikut:

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

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertarungan menang-kalah antar kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Atau dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antogonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah menganggap mereka benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.

Menurut Garreth, konflik sangat berguna bagi organisasi karena setelah terjadinya konflik organisasi akan dibawa menuju pada pembelajaran dan perubahan.

Konflik organisasi (organizational conflict) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok – kelompok organisasi, biasanya timbul karena adanya kenyataan berbeda bagi mereka tentang pembagian sumberdaya yang terbatas, status, tujuan, nilai atau persepsi dan kegiatan – kegiatan.

Konflik biasanya timbul karena tiga (3) masalah yaitu:

* + masalah komunikasi
  + hubungan pribadi
  + struktur organisasi.

Suatu konflik muncul dalam sebuah organisasi, penyebabnya selalu diidentifikasikan sebagai komunikasi yang kurang baik. Disinilah manajer dituntut untuk memenuhi sisi lain dari keterampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

**Jenis-Jenis Konflik**

Konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria. Sebagai contoh, konflik dapat dikelompokkan berdasarkan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait dalam konflik, dan substansi konflik diantaranya adalah konflik personal dan konflik interpersonal, konflik interes (*Conflict of interest* ), konflik realitas dan konflik non realitas, konflik destruktif

dan konflik konstruktif, dan konflik menurut bidang kehidupan (Wirawan, 2010:55).

Handoko, T.H. (1992) membedakan konflik menjadi lima (5) jenis, yaitu:

1. Konflik dalam diri individu

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

1. Konflik antar individu dalam organisasi

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.Konflik interpersonalini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan memengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

1. Konflik antara individu dan kelompok
2. Konflik antar kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

1. Konflik antar organisasi

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan.

Konflik dapat dibedakan berdasarkan posisi pelaku konflik yang berkonflik yaitu (Wirawan, 2010:116):

1. Konflik vertikal

Konflik yang terjadi antara elite dan massa (rakyat). Elit yang dimaksud adalah aparat militer, pusat pemerintah ataupun kelompok bisnis. Hal yang menonjol dalam konflik vertikal adalah terjadinya kekerasan yang biasa dilakukan oleh pemerintah terhadap rakyat.

1. Konflik horizontal

Konflik terjadi dikalangan massa atau rakyat sendiri, antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan yang relative sama. Artinya konflik tersebut terjadi antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan relative sederajat, tidak ada yang lebih tinggi dan rendah.

Dalam suatu konflik akan digambarkan persoalan-persoalan sikap, perilaku dan situasi yang ada. Tipe-tipe konflik terdiri atas tanpa konflik, konflik laten, konflik terbuka, dan konflik di permukaan (S.N Kartikasar, 2001:6):

1. Tanpa konflik, setiap kelompok atau masyarakat yang hidup damai itu lebih baik, jika mereka ingin agar keadaan ini terus berlangsung, mereka harus hidup bersemangat dan dinamis, memanfaatkan konflik perilaku dan tujuan, serta mengelola konflik secara kreatif.
2. Konflik laten, sifatnya tersembunyi dan perlu diangkat ke permukaan sehingga dapat ditangani secara efektif.
3. Konflik terbuka, adalah yang berakar dari semangat nyata, dan memerlukan berbagai tindakan untuk mengatasi akar penyebab dan berbagai efeknya.
4. Konflik di permukaan, memiliki akar yang dangkal atau tidak berakar dan muncul hanya karena kesalahpahaman mengenai sasaran, yang dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi.

Menurut Dahrendorf konflik dibedakan menjadi enam (6) macam :

* konflik antara atau dalam peran sosial (intrapribadi), misalnya antara peranan-peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran)
* konflik antara kelompok-kelompok sosial (antar keluarga, antar gank).
* konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir (polisi melawan massa).
* konflik antar satuan nasional (kampanye, perang saudara)
* konflik antar atau tidak antar agama
* konflik antar politik.

**Faktor Penyebab Konflik**

Konflik memiliki sebab yang melatarbelakangi adanya konflik atau pertentangan (Wiese dan Becker dalam Soekamto, 2006:91) adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan antara individu-individu

Perbedaan pendirian dan perasaan mungkin akan melahirkan bentrokan antara mereka.

1. Perbedaan kebudayaan

Perbedaan kepribadian dari orang perorangan tergantung pula dari pola-pola kebudayaan yang menjadi latar belakang pembentukan serta perkembangan kepribadian tersebut.

1. Perbedaan kepentingan

Perbedaan kepentingan antara individu maupun kelompok merupakan sumber lain dari pertentangan.

1. Perubahan sosial

Perubahan sosial yang berlangsung dengan cepat untuk sementara waktu dapat mengubah nilai-nilai yang ada dalam masyarakat.

Hocker dan Wilmot mengemukakan bahwa konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda. Hal seperti ini banyak terjadi dalam dunia politik dan bisnis (Wirawan, 2010:8).

Sebab-sebab terjadinya konflik antara lain (Francis, 2006:29):

1. Komunikasi

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang tidak lengkap.

1. Struktur

Pertarungan kekuasaan antara pemilik kepentingan atau sistem yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

1. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang diperankan mereka, dan perubahan dalam nilai-nilai persepsi.

Wirawan (2010:7-13) menyebutkan, konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi obyektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik.

Berikut ini adalah kondisi obyektif yang bisa menimbulkan konflik:

1. Tujuan yang berbeda dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot, konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda.
2. Komunikasi yang tidak baik, komuikasi yang tidak baik seringkali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik misalnya,distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi.
3. Beragam karakteristik sosial, konflik dimasyarakat sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam; suku, agama, dan ideologi. Karakteristk ini sering diikuti dengan pola hidup yang eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.
4. Pribadi orang, dalam hal ini konflik terjadi karena adanya sikap curiga dan berpikiran negatif kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri.
5. Kebutuhan, orang yang memiliki kebutuhan yang berbeda satu sama lain atau mempunyai kebutuhan yang sama mengenai sesuatu yang terbatas jumlahnya. Kebutuhan merupakan pendorong terjadinya perilaku manusia. Jika kebutuhan orang terhambat, maka bisa memicu terjadinya konflik (Wirawan, 2010:7-13).

Keberadaan konflik dalam organisasi tidak perlu dirisaukan, pertentangan

dan perbedaan pendapat merupakan kenyataan yang ada dalam kerja (Edelmann, 1993:1). Melihat kenyataan tersebut , tugas pimpinan adalah mempelajari beberapa sebab yang menimbulkan konflik untuk dikelola secara sistematis agar

berdampak positif bagi kelangsungan organisasi. Suwardani (1987:32) menyatakan, konflik dalam organisasi apabila dimanfaatkan dan ditangani secara

baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

**Akibat Konflik**

Beberapa akibat yang ditimbulkan oleh pertentangan atau konflik, antara

lain (Wirawan, 2010:106-109):

1. Bertambahnya solidaritas/in-group

Apabila suatu kelompok bertentangan dengan kelompok lain, solidaritas antara warga-warga kelompok biasanya akan tambah erat.

1. Hancurnya atau retaknya kesatuan kelompok

Hal ini terjadi apabila timbul pertentangan antar golongan dalam suatu kelompok.

1. Adanya perubahan kepribadian individu

Ketika terjadi pertentangan, ada beberapa pribadi yang tahan dan tidak tahan terhadapnya. Mereka yang tidak tahan akan mengalami perubahan tekanan yang berujung tekanan mental.

1. Hancurnya harta benda dan jatuhnya korban manusia

Konflik yang berujung pada kekerasan maupun peperangan akan menimbulkan kerugian, baik secara materi maupun jiwa raga manusia.

1. Akomodasi, dominasi, dan takluknya suatu pihak

Konflik merupakan kenyataan yang hidup dalam masyarakat. Konflik bisa terjadi ketika beberapa tujuan dari masyarakat tidak sejalan.

**Manajemen Konflik**

Keberadaan konflik dalam organisasi tidak perlu dirisaukan, pertentangan dan perbedaan pendapat merupakan kenyataan yang ada dalam kerja (Edelmann, 1993:1i). Melihat kenyataan tersebut, tugas pimpinan adalah mempelajari beberapa sebab yang menimbulkan konflik untuk dikelola secara sistematis agar berdampak positif bagi kelangsungan organisasi. Suwardani (1987:32) menyatakan, konflik dalam organisasi apabila dimanfaatkan dan ditangani secara baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Secara konseptual, pengertian manajemen konflik (*conflict management*) dapat didefinisikan sebagai proses, seni, ilmu, dan segala sumber daya yang tersedia dalam individu, kelompok ataupun organisasi untuk mencapai tujuan mengelola konflik. Menurut Ross, manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. (Budiati, 2014:19)

Gunawan (2011) mengatakan manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang-orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik (Wirawan, 2010:134).

1. Koersi

Suatu bentuk akomodasi yang terjadi melalui pemaksaan kehendak suatu pihak terhadap pihak lain yang lebih lemah. Misalnya, sistem pemerintahan totalitarian.

1. Kompromi

Suatu bentuk akomodasi ketika pihak-pihak yang terlibat perselisihan saling mengurangi tuntutan agar tercapai suatu penyelesaian. Misalnya, perjanjian genjatan senjata antara dua negara.

1. Arbitrasi

Terjadi apabila pihak-pihak yang berselisih tidak sanggup mencapai kompromi sendiri. Misalnya, penyelesaian pertentangan antara karyawan dan pengusaha dengan serikat buruh, serta Departemen Tenaga Kerja sebagai pihak ketiga.

1. Konsiliasi

Upaya mempertemukan keinginan-keinginan dari pihak-pihak yang berselisih demi tercapainya suatu persetujuan bersama. Misalnya, panitia tetap menyelesaikan masalah ketenagakerjaan mengundang perusahaan dan wakil karyawan untuk menyelesaikan pemogokan.

1. Toleransi

Bentuk akomodasi tanpa persetujuan yang resmi.

1. Stalemate

Terjadi ketika kelompok yang terlibat pertentangan mempunyai kekuatan seimbang. Kemudian keduanya sadar untuk mengakhiri pertentangan. Misalnya, persaingan antara Blok Barat dan Blok Timur.

1. Ajudikasi

Penyelesaian masalah melalui pengadilan. Misalnya, persengketaan tanah warisan keluarga yang diselesaikan di pengadilan (Soekanto, 1999: 84).

**Indikator Manajemen Konflik**

Indikator manajemen konflik yang menunjukkan komponen-komponen dari manajemen konflik adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Ade Florent perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

1. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaanya. Menurut Ade Florent, struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok- kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiapbagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

1. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya.

1. Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peraaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ade Florent mengatakan perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik**

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen konflik menurut Wirawan

(2010:113) adalah sebagai berikut:

1. Asumsi mengenai konflik

Asumsi seseorang mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

1. Persepsi mengenai penyebab konflik

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau hargadirinya akan berupaya untuk berkopetisi dan memenangkan konflik.

1. Ekspektasi atas reaksi lawan konflik

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya.

1. Pola komunikasi dalam interaksi konflik

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak- pihak yang terlibat konflik.

1. Kekuasaan yang dimiliki

Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik.

1. Pengalaman menghadapi situasi konflik

Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggukakan gaya manajemen konflik tertentu.

1. Sumber yang dimiliki

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman dan uang.

1. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik.

**Strategi Manajemen Konflik**

Strategi Manajemen Konflik menurut Robbins dan Hunsaker, Kaushal dan

Kwantes dalam Wartini (2015:71) yang efektif adalah:

1. Menghindar

Seseorang atau organisasi cenderung untuk menghindar terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.

1. Mengakomodasi

Anggota tim mau mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan tetap mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.

1. Mengkompromikan

Penyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (lose-lose solution).

1. Kompetisi

Pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan pada akhirnya ada pihak yang dikorbankan (dikalahkan) kepentingan demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (win-lose solution).

1. Mengkolaborasikan

Pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerjasama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain, sehingga keepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan win-win solution).

Sedangkan menurut Miftah (1995:113 - 115) pendekatan yang dapat dilakukan dalam strategi pemecahan konflik organisasi adalah:

1. Pendekatan tawar menawar ( *bargaining approach* )

Pendekatan ini dalam cara-cara yang dilakukan oleh bangsa Indonesia ialah dengan musyawarah seperti yang dikemukakan di atas. Model pendekatan ini sebenarnya untuk mengatasi konflik organisasi yang memperselisihkan mengenai tuntutan-tuntutan alokasi dana yang terbatas. Strategi yang dipakai untuk mengatasi konflik seperti ini ialah bargaining di sekitar usaha-usaha untuk menaikkan memusatnya dana-dana yang tersedia dan menekankan pada tuntutan-tuntutan dari beberapa unit yang saling bersaing untuk mendapat dana-dana tersebut.

1. Pendekatan Birokratis

Pendekatan ini digunakan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena persoalan-persoalan hierarki baik vertikal, horizontal, maupun hubungan-hubungan otoritas dalam susunan hirarki organisasi. Konflik ini terjadi, karena pimpinan atau atasan akan melakukan kontrol terhadap bawahan, dan bawahan tersebut menolak kontrolnya. Strategi untuk mengatasi konflik seperti ini ialah mengganti aturan-aturan birokrasi yang impersonal dengan cara-cara kontrol yang personal.

1. Pendekatan Sistem

Apabila pendekatan bargaining menekankan pada masalah persaingan antara beberapa unit organisasi, dan pendekatan birokrasi menekankan kepada kesulitannya melakukan kontrol, maka pendekatan sistem ini menekankan pada kesulitan dalam mengatasi persoalan – persoalan koordinasi. Pendekatan sistem ini secara utama untuk menyelesaikan hubungan yang bersisi horizontal antara beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Strategi yang di pakai untuk menyelesaikan konflik dari persoalan ini dapat dikemukakan atas dua strategi utama yaitu : (a) Mengurangi perbedaan yang mencolok dari tujuan – tujuan yang ingin dicapai dengan cara menyempurnakan insentif atau dengan cara seleksi yang tepat, latihan jabatan, atau memperbaiki prosedur kerja, (b) Mengurangi ketergantungan fungsional antara beberapa satuan organisasi, dengan cara mengurangi tekanan – tekanan dan bermusyawarah, atau dengan melonggarkan beberapa jadwal.

Dengan demikian hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik adalah :

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

**Intervensi pihak ketiga**

Dalam suatu konflik biasa ada intervensi (campur tangan) pihak ketiga yang bisa berperan sebagai salah satu diantara berikut ini:

* Arbitrase (arbitration) :

Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat.

* Penengahan (mediation) :

Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa.

* Konsultasi :

Untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik.

**Manajemen konflik dan Proses Mitigasi (suatu rangkaian upaya yang dilakukan untuk meminimalisir risiko dan dampak bencana. Konflik bisa dipandang sebagai bencana bagi suatu organisasi/perusahaan)**

* Disiplin : Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik.
* Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan : Konflik dapat dikelola dengan mendukung individu untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya.
* Komunikasi : Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapetik dan kondusif.
* Mendengarkan secara aktif : merupakan hal penting untuk mengelola konflik.

**Strategi Mitigasi Konflik**

* Menghindar, merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.
* Mengakomodasi, memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan.
* Kompetisi, metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.
* Kompromi atau Negosiasi ke 2 pihak memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.
* Memecahkan Masalah atau Kolaborasi , pemecahan sama-sama menang biasanya membutuhkan adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya

**MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi.

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

Menurut Ross (1993), 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 (1980:220) 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.

**Pengelolaan Konflik**

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan:

• Disiplin

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

• Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan

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

• Komunikasi

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

• Mendengarkan secara aktif

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

**Teknik atau Keahlian untuk Mengelola Konflik**

Pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada :

* + Konflik itu sendiri
  + Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
  + Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
  + Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
  + Ketersediaan waktu dan tenaga

**Gaya Manajemen Konflik**

Ada 5 gaya manajemen konflik yg diidentifikasi oleh Thomas & Kilmann yakni :

1. *Avoidance – Non assertive, non cooperative* (penghindaran – non asertif, non koperatif). Penghindaran berguna jika tidak ada kebutuhan mendesak untuk menyelesaikan perbedaan2 di masa sekarang atau di masa depan. Individu tidak peduli dg kebutuhan masing-masing atau tidak peduli dg isu-isu yg ada. Semua itu dihindari atau diabaikan sama sekali. Umumnya ini bukan strategi manajemen konflik jangka panjang(berlaku hanya sesaat)
2. *Accommodation – Non assertive, cooperative* (akomodasi – non asertif, koperatif). Akomodasi adalah menampung kebutuhan orang lain yg harus dipenuhi. Ini adalah strategi manajemen konflik yg cukup berguna, namun bila menjadi terlalu akomodatif dp melemahkan posisi Anda ke titik dimana suara Anda pernah didengar
3. *Competition – Assertive, non cooperative* (kompetisi – tegas, non koperatif). Kompetisi adalah flip-sisi akomodasi. Ini tentang memastikan kebutuhan Anda sendiri terpenuhi, tidak peduli biaya. Pendekatan menang-kalah ini berguna jika ada tenggat waktu yg penting untuk bertemu, atau jika hubungan dengan pihak lain tidak penting
4. *Compromise – Some assertiveness, some cooperative* (kompromi – beberapa ketegasan, beberapa kerjasama). Kompromi adalah jalan menuju kolaborasi, dia berada di suatu tempat antara akomodasi & kompetisi. Ini seperti memberikan beberapa lahan untuk mendapatkan beberapa lahan lain di tempat lain. Anda menang beberapa, Anda kehilangan beberapa. Ini adalah strategi manajemen konflik yg cukup berguna jika waktunya ketat, atau jika tidak layak mengeksplorasi hal-hal yg lebih lengkap. Kompromi juga berguna ketika salah satu pihak tidak bisa memaksa solusi mereka di sisi lain
5. *Collaboration – Assertive, cooperative* (kolaborasi – tegas, koperatif). Kolaborasi adalah tentang asumsi bermaksud & melihat hal-hal dari semua pihak secara rinci. Ini tentang mengakui & menerima perbedaan, dan mengeksplorasi solusi alternatif yg memenuhi kebutuhan & kepentingan semua orang. Ini adalah strategi manajemen konflik yg berguna ketika isu2 yg penting bagi semua orang, dan semua pihak harus berkomitmen kepada solusi bersama

**Metode untuk Menangani Konflik**

Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah pertama dengan mengurangi konflik; kedua dengan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (cooling thing down). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut.

Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik.

Cara kedua dengan metode penyelesaian konflik. Cara yang ditempuh adalah sebagai berikut :

* 1. Dominasi (Penekanan)

Metode-metode dominasi biasanya memilki dua macam persamaan, yaitu : (a) Mereka menekan konflik, dan bahkan menyelesaikannya dengan jalan memaksakan konflik tersebut menghilang “di bawah tanah”; (b) Mereka menimbulkan suatu situasi manang-kalah, di mana pihak yang kalah terpaksa mengalah kaena otoritas lebih tinggi, atau pihak yang lebih besar kekuasaanya, dan mereka biasanya menjadi tidak puas, dan sikap bermusuhan muncul.

Tindakan dominasi dapat terjadi dengan macam-macam cara sebagai berikut :

* 1. Memaksa (Forcing)

Apabila orang yang berkuasa pada pokoknya menyatakan “Sudah, jangan banyak bicara, saya berkuasa di sini, dan Saudara harus melaksanakan perintah saya”, maka semua argumen habis sudah. Supresi otokratis demikian memang dapat menyebabkan timbulnya ekspresi-ekspresi konflik yang tidak langsung, tetapi destruktif seperti misalnya ketaatan dengan sikap permusuhan (Malicious obedience) Gejala tersebut merupakan salah satu di antara banyak macam bentuk konflik, yang dapat menyebar, apabila supresi (peneanan) konflik terus-menerusa diterapkan.

* 1. Membujuk (Smoothing)

Dalam kasus membujuk, yang merupakan sebuah cara untuk menekan (mensupresi) konflik dengan cara yang lebih diplomatic, sang manager mencoba mengurangi luas dan pentingnya ketidaksetujuan yang ada, dan ia mencoba secara sepihak membujuk phak lain, untuk mengkuti keinginannya. Apabila sang manager memilki lebih banyak informasi dibandingkan dengan pihak lain tersebut, dan sarannya cukup masuk akal, maka metode tersebut dapat bersifat efektif. Tetapi andaikata terdapat perasaan bahwa sang menejer menguntungkan pihak tertentu, atau tidak memahami persoalan yang berlaku, maka pihak lain yang kalah akan menentangnya.

* 1. Menghindari (Avoidence)

Apabila kelompok-kelompok yang sedang bertengkar datang pada seorang manajer untuk meminta keputusannya, tetapi ternyata bahwa sang manajer menolak untuk turut campur dalam persoalan tersebut, maka setiap pihak akan mengalami perasaan tidak puas. Memang perlu diakui bahwa sikap pura-pura bahwa tidak ada konflik, merupakan seuah bentuk tindakan menghindari. Bentuk lain adalah penolakan (refusal) untuk menghadapi konflik, dengan jalan mengulur-ulur waktu, dan berulangkali menangguhkan tindakan, “sampai diperoleh lebih banyak informasi”

* 1. Keinginan Mayoritas (Majority Rule)

Upaya untuk menyelesaikan konflik kelompok melalui pemungutan suara, dimana suara terbanyak menang (majority vote) dapat merupakan sebuah cara efektif, apabla para angota menganggap prosedur yang bersangkutan sebagai prosedur yang “fair” Tetapi, apabila salah satu blok yang memberi suara terus-menerus mencapai kemenangan, maka pihak yang kalah akan merasa diri lemah dan mereka akan mengalami frustrasi.

2. Penyelesaian secara integrative

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan tehnik-tehnik pemecahan masalah (problem solving). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sunguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan. Ada tiga macam tipe metode penyelesaian konflik secara integrative yaitu metode (a) Consensus (concencus); (b) Konfrontasi (Confrontation); dan (c) Penggunaan tujuan-tujuan superordinat (Superordinate goals) (Winardi, 1994:84- 89)

3. Kompetisi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenal dengan istilah win-lose orientation.

Win-Lose Orientation

Terdiri dari lima orientasi sebagai berikut:

a. Win-Lose (Menang – Kalah)

Paradigma ini mengatakan jika “saya menang, anda kalah “. Dalam gaya ini seseorang cenderung menggunakan kekuasaan, jabatan, mandat, barang milik, atau kepribadian untuk mendapatkan apa yang diinginkan dengan mengorbankan orang lain. Dengan paradigma ini seseorang akan merasa berarti jika ia bisa menang dan orang lain kalah. Ia akan merasa terancam dan iri jika orang lain menang sebab ia berpikir jika orang lain menang pasti dirinya kalah. Jika menang pun sebenarnya ia diliputi rasa bersalah karena ia menganggap kemenangannya pasti mengorbankan orang lain. Pihak yang kalah pun akan menyimpan rasa kecewa, sakit hati, dan merasa diabaikan.  
Sikap Menang-Kalah dapat muncul dalam bentuk :

• Menggunakan orang lain , baik secara emosional atau pun fisik, untuk kepentingan diri.

• Mencoba untuk berada di atas orang lain.

• Menjelek-jelekkan orang lain supaya diri sendiri nampak baik.

• Selalu mencoba memaksakan kehendak tanpa memperhatikan perasaan orang lain.

• Iri dan dengki ketika orang lain berhasil

b. Lose-Win (Kalah – Menang).

Dalam gaya ini seseorang tidak mempunyai tuntutan, visi, dan harapan. Ia cenderung cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka mencari kekuatan dari popularitas atau penerimaan. Karena paradigma ini lebih mementingkan popularitas dan penerimaan maka menang bukanlah yang utama. Akibatnya banyak perasaan yang terpendam dan tidak terungkapkan sehingga akan menyebabkan penyakit psikosomatik seperti sesak napas, saraf, gangguan sistem peredaran darah yang merupakan perwujudan dari kekecewaan dan kemarahan yang mendalam.

c. Lose-Lose (Kalah – Kalah)

Biasanya terjadi jika orang yang bertemu sama-sama punya paradigma Menang-Kalah. Karena keduanya tidak bisa bernegosiasi secara sehat, maka mereka berprinsip jika tidak ada yang menang , lebih baik semuanya kalah. Mereka berpusat pada musuh, yang ada hanya perasaan dendam tanpa menyadari jika orang lain kalah dan dirinya kalah sama saja dengan bunuh diri.

d. Win (Menang)

Orang bermentalitas menang tidak harus menginginkan orang lain kalah. Yang penting adalah mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Orang bermentalitas menang menjadi egois dan akan mencapai tujuannya sendiri. Jika hal ini menjadi pola hidupnya maka ia tidak akan bisa akrab dengan orang lain, merasa kesepian, dan sulit kerja sama dalam tim.

e. Win-Win (Menang-Menang)

Menang-Menang adalah kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi. Menang-Menang berarti mengusahakan semua pihak merasa senang dan puas dengan pemecahan masalah atau keputusan yang diambil. Paradigma ini memandang kehidupan sebagai arena kerja sama bukan persaingan. Paradigma ini akan menimbulkan kepuasan pada kedua belah pihak dan akan meningkatkan kerja sama kreatif.

4. Kompromi  
Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik.

Yang termasuk kompromi diantaranya adalah:

a. Akomodasi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi bayangan cermin yang memberikan keseluruhannya penyelesaian pada pihak lain tanpa ada usaha memperjuangkan tujuannya sendiri. Proses tersebut adalah taktik perdamaian.

b. Sharing  
Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lain menerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat, tidak lengkap, tetapi memuaskan.

5. Konflik Antara Karyawan dengan Pimpinan

Konflik jenis ini relatif sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya karyawan pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan. Yang penting bagi suatu organisasi adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Karena itulah penting bagi suatu organisasi “menemukan” konflik atau sumbernya sedini mungkin. Cara yang ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (up ward channel of communication). Menurut Heidjrachman Ranupandojo ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk menemukan konflik atau sumbernya, yaitu :

o Membuat prosedur penyelesaian konflik (grievance procedure)  
Dengan adanya “grievance procedure” ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidak adilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.

o Observasi langsung

Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan. Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami eskalasi.

o Kotak saran (suggestion box)

Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini cukup efektif karena para karyawan ataupun para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Namun, lembaga juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan adanya “fitnah” dari kotak saran tersebut.

o Politik pintu terbuka

Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering terjadi karena pihak pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam “membuka” pintunya. Paling tidak ini dirasakan oleh karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara semacam ini.

o Mengangkat konsultan personalia

Konsultan personalia pada umumnya seorang ahli dalam bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia. Kadang-kaang karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.

o Mengangkat “ombudsman”

Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu “mendengarkan” kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani karena kejujuran dan keadilannya.

**Tahapan-Tahapan Dalam Mengelola Konflik**

1. Pencegahan konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yg keras
2. Penyelesaian konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai
3. Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi & menghindari kekerasan dg mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yg terlibat
4. Resolusi konflik, menangani sebab-sebab konflik & berusaha membangun hubungan baru & yg bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yg bermusuhan
5. Transformasi konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial & politik yg lebih luas & berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial & politik yg positif

Catatan :

Masing-masing tahap yang sudah dijelaskan tadi, akan melibatkan tahap sebelumnya. Misal : pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan & penyelesaian konflik.

**Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik**

a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidak puasan.  
Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.

b. Mengumpulkan keterangan/fakta

Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan denganm hati-hati

c. Menganalisis dan memutuskan

Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.

d. Memberikan jawaban

Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah dibertahukan kepada anggota organisasi.

e. Tindak lanjut

Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat.

f. Pendisiplinan  
Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa.  
Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang, sedangkan cara-cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain dengan :

\* diberi peringatan secara lisan

\* diberi peringatan secara tertulis

\* dihilangkan/dikurangi sebagian haknya

\* didenda   
\* dirumahkan sementara ( lay-off )

\* diturunkan pangkat/jabatannya

\* diberhentikan dengan hormat

\* diberhentikan tidak dengan hormat

Menurut Heidjarachman Ranupandojo pendisiplinan perlu memperhatikan beberapa pedoman, seperti :

\* Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi/individual. Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan di hadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.\

\* Pendisiplinan haruslah bersifat membangun. Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk waktu yang akan datang.

\* Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya terlupakan. Sewaktu kesalahan masih segar teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu.

\* Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan. Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih.

\* Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.

\* Setelah pendisiplinan sikap pimpinan haruslah wajar kembali.  
Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

**TEORI KONFLIK**

1. Teori hubungan masyarakat. Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yg terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan diantara kelompok yg berbeda dalam suatu masyarakat. Sasaran : meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yg mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yg ada didalamnya
2. Teori kebutuhan manusia. Menganggap bahwa konflik yg berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental, dan sosial) yg tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yg sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi. Sasaran : mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yg tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu
3. Teori negosiasi prinsip. Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yg tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yg mengalami konflik. Sasaran : membantu pihak yg berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan pelbagai masalah dan isu dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yg sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yg menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak
4. Teori identitas. Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yg terancam yg sering berakar pd hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yg tidak diselesaikan. Sasaran : melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yg mengalami konflik, sehingga dp mengidentifikasi ancaman dan ketakutan diantara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi diantara mereka
5. Teori kesalahpahaman antar budaya. Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi diantara pelbagai budaya yg berbeda. Sasaran : menambah pengetahuan kepada pihak yg berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi stereotip negatif yg mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antar budaya
6. Teori transformasi konflik. Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yg muncul sebagai masalah sosial, budaya, dan ekonomi. Sasaran : mengubah struktur dan kerangka kerja yg menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang diantara pihak yg berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan

**DAFTAR PUSTAKA**

Effendy, Onong Uchjana. 1984. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* . Bandung : Rosda Karya.

Francis, Diana. 2006. *Teori Dasar Transformasi Konflik Sosial.* Yogyakarta : Quills.

Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2006. *Perilaku Organisasi* . Bandung : Sinar Baru.

Nastiti, Suci Endah Dwi. *Pengaruh Nilai-Nilai Islam Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Di Mina Swalayan Yogyakarta.* 2015. Skripsi. Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga.

Santoso, Edi dan Budiati, Lilin. 2014. *Manajemen Konflik*. Tangerang Selatan :

Universitas Terbuka.

Soekanto, Soerjono. 2006. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : Raja Grafindo. Persada.

Sofi Wulandari Istomo. *Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan*

*pada PT.TASPEN (PERSERO) kantor cabang Yogyakarta.* Skripsi. 2013.

Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta.

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta : Salemba.