**PERTEMUAN KE 10**

**KONFLIK DALAM ORGANISASI**

1. **Pengertian Konflik**

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Ada beberapa pengertian konflik menurut beberapa ahli.

1. Menurut *Taquiri* dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
2. Menurut *Gibson*, et al (1997: 437), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing – masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri – sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.
3. Menurut *Robbin* (1996), keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.
4. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:
5. Pandangan tradisional*(The Traditional View)***.** Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalaan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
6. Pandangan hubungan manusia*(The Human Relation View).*Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
7. Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.
8. Menurut *Minnery* (1985), Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
9. Menurut Stoner dan Freeman
10. Stoner dan Freeman(1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (Old view) dan pandangan modern (Current View):
11. *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 ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.
12. *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.
13. Konflik Menurut Myers
14. Konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu: tradisional dan kontemporer (Myers, 1993:234)
15. Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari tiap orang di kelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.
16. Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar di dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

1. **Faktor-Faktor Penyebab Konflik**

Faktor penyebab konflik:

1. Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik.
2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.
3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.
4. **Jenis-Jenis Konflik**

Menurut Dahrendorf, konflik dibedakan menjadi 4 macam:

1. konflik antara atau dalam peran sosial (intrapribadi), misalnya antara peranan-peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran (role))
2. konflik antara kelompok-kelompok sosial (antar keluarga, antar gank).
3. konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir (polisi melawan massa).
4. konflik antar satuan nasional (kampanye, perang saudara)
5. konflik antar atau tidk antar agama
6. konflik antar politik.

**d.     Akibat Konflik**

Hasil dari sebuah konflik adalah sebagai berikut :

1. meningkatkan solidaritas sesama anggota kelompok (ingroup) yang mengalami konflik dengan kelompok lain.
2. keretakan hubungan antar kelompok yang bertikai.
3. perubahan kepribadian pada individu, misalnya timbulnya rasa dendam,- benci, saling curiga dll.
4. kerusakan harta benda dan hilangnya jiwa manusia.
5. dominasi bahkan penaklukan salah satu pihak yang terlibat dalam konflik.

Para pakar teori telah mengklaim bahwa pihak-pihak yang berkonflik dapat memghasilkan respon terhadap konflik menurut sebuah skema dua-dimensi; pengertian terhadap hasil tujuan kita dan pengertian terhadap hasil tujuan pihak lainnya. Skema ini akan menghasilkan hipotesa sebagai berikut:

1. Pengertian yang tinggi untuk hasil kedua belah pihak akan menghasilkan percobaan untuk mencari jalan keluar yang terbaik.
2. Pengertian yang tinggi untuk hasil kita sendiri hanya akan menghasilkan percobaan untuk “memenangkan” konflik.
3. Pengertian yang tinggi untuk hasil pihak lain hanya akan menghasilkan percobaan yang memberikan “kemenangan” konflik bagi pihak tersebut.
4. Tiada pengertian untuk kedua belah pihak akan menghasilkan percobaan untuk menghindari konflik.

**Contoh konflik**

1. Konflik Vietnam berubah menjadi perang.
2. Konflik Timur Tengah merupakan contoh konflik yang tidak terkontrol, sehingga timbul kekerasan. hal ini dapat dilihat dalam konflik Israel dan Palestina.
3. Konflik Katolik-Protestan di Irlandia Utara memberikan contoh konflik bersejarah lainnya.
4. Banyak konflik yang terjadi karena perbedaan ras dan etnis. Ini termasuk konflik -Bosnia-Kroasia (lihat Kosovo), konflik di Rwanda, dan konflik di Kazakhstan.

**e.     Langkah-Langkah Menangani Konflik**

Selain itu, ada beberapa tips yang mungkin dapat membantu Anda untuk menyelesaikan suatu konflik, yaitu:

1. Menjadi Pendamai.
2. Tetap netral.
3. Dengarkan kedua (atau lebih) pihak.
4. Mau membujuk pihak-pihak untuk bertanggung jawab.
5. Satukan pihak-pihak yang berselisih paham.
6. Beri semua pihak kesempatan berbicara.
7. Dorong mereka untuk memaafkan dan melupakan yang lalu.

 f.Management konflik

Karena setiap negosiasi memiliki potensi konflik dalam seluruh prosesnya, penting sekali bagi kita untuk memahami cara mengatasi atau menyelesaikan konflik. Untuk menjelaskan berbagai alternatif penyelesaian konflik dipandang dari sudut menang – kalah masing-masing pihak, ada empat kuadran manajemen konflik:

1. ***Kuadran Kalah-Kalah (Menghindari konflik)***

Kuadran keempat ini menjelaskan cara mengatasi konflik dengan menghindari konflik dan mengabaikan masalah yang timbul. Atau bisa berarti bahwa kedua belah pihak tidak sepakat untuk menyelesaikan konflik atau menemukan kesepakatan untuk mengatasi konflik tersebut. Kita tidak memaksakan keinginan kita dan sebaliknya tidak terlalu menginginkan sesuatu yang dimiliki atau dikuasai pihak lain.Cara ini sebetulnya hanya bisa kita lakukan untuk potensi konflik yang ringan dan tidak terlalu penting. Jadi agar tidak menjadi beban dalam pikiran atau kehidupan kita, sebaiknya memang setiap potensi konflik harus dapat segera diselesaikan.

1. ***Kuadran Menang-Kalah (Persaingan)***

Kuadran kedua ini memastikan bahwa kita memenangkan konflik dan pihak lain kalah. Biasanya kita menggunakan kekuasaan atau pengaruh kita untuk memastikan bahwa dalam konflik tersebut kita yang keluar sebagai pemenangnya. Biasanya pihak yang kalah akan lebih mempersiapkan diri dalam pertemuan berikutnya, sehingga terjadilah suatu suasana persaingan atau kompetisi di antara kedua pihak.

Gaya penyelesaian konflik seperti ini sangat tidak mengenakkan bagi pihak yang merasa terpaksa harus berada dalam posisi kalah, sehingga sebaiknya hanya digunakan dalam keadaan terpaksa yang membutuhkan penyelesaian yang cepat dan tegas.

1. ***Kuadran Kalah-Menang (Mengakomodasi)***

Agak berbeda dengan kuadran kedua, kuadran ketiga yaitu kita kalah – mereka menang ini berarti kita berada dalam posisi mengalah atau mengakomodasi kepentingan pihak lain. Gaya ini kita gunakan untuk menghindari kesulitan atau masalah yang lebih besar. Gaya ini juga merupakan upaya untuk mengurangi tingkat ketegangan akibat dari konflik tersebut atau menciptakan perdamaian yang kita inginkan.

Mengalah dalam hal ini bukan berarti kita kalah, tetapi kita menciptakan suasana untuk memungkinkan penyelesaian yang paripurna terhadap konflik yang timbul antara kedua pihak. Mengalah memiliki esensi kebesaran jiwa dan memberi kesempatan kepada pihak lain untuk juga mau mengakomodasi kepentingan kita sehingga selanjutnya kita bersama bisa menuju ke kuadran pertama.

1. ***Kuadran Menang-Menang (Kolaborasi)***

Kuadran pertama ini disebut dengan gaya manajemen konflik kolaborasi atau bekerja sama. Tujuan kita adalah mengatasi konflik dengan menciptakan penyelesaian melalui konsensus atau kesepakatan bersama yang mengikat semua pihak yang bertikai. Proses ini biasanya yang paling lama memakan waktu karena harus dapat mengakomodasi kedua kepentingan yang biasanya berada di kedua ujung ekstrim satu sama lainnya.

Proses ini memerlukan komitmen yang besar dari kedua pihak untuk menyelesaikannya dan dapat menumbuhkan hubungan jangka panjang yang kokoh . Secara sederhana proses ini dapat dijelaskan bahwa masing-masing pihak memahami dengan sepenuhnya keinginan atau tuntutan pihak lainnya dan berusaha dengan penuh komitmen untuk mencari titik temu kedua kepentingan tersebut.

**Pengertian Negosiasi**

**Negosiasi**adalah sesuatu yang kita lakukan setiap saat dan terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Selain itu negosiasi adalah cara yang paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik atau perbedaan kepentingan.

Negosiasi dilakukan mulai dari rumah, sekolah, kantor, dan semua aspek kehidupan kita. Oleh karena itu penting bagi kita dalam rangka mengembangkan dan mengelola diri (manajemen diri), untuk dapat memahami dasar-dasar, prinsip dan teknik-teknik bernegosiasi sehingga kita dapat melakukan negosiasi serta membangun relasi yang jauh lebih efektif dan lebih baik dengan siapa saja.

Dalam buku Teach Yourself Negotiating, karangan Phil Baguley, dijelaskan tentang definisi NEGOSIASI yaitu suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Sedangkan negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:

1. senantiasa melibatkan orang – baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau dalam kelompok;
2. memiliki ancaman terjadinya atau di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi;
3. menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu –baik berupa tawar menawar (bargain) maupun tukar menukar (barter);
4. hampir selalu berbentuk tatap-muka –yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah;
5. negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi
6. ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat.

**Negosiasi dengan Hati**

Pada dasarnya negosiasi adalah cara bagaimana kita mengenali, mengelola dan mengendalikan emosi kita dan emosi pihak lain. Di sinilah seringkali banyak di antara kita tidak menyadari bahwa negosiasi sebenarnya lebih banyak melibatkan apa yang ada di dalam hati atau jiwa seseorang. Ini seperti gambaran sebuah gunung es, di mana puncak yang kelihatan merupakan hal-hal yang formal, tuntutan yang dinyatakan dengan jelas, kebijakan atau prosedur perusahaan, maupun hubungan atau relasi bisnis yang didasarkan pada hitungan untung rugi.

Sedangkan yang sering dilupakan dalam proses negosiasi adalah hal-hal yang tidak kelihatan, seperti misalnya hasrat, keinginan, perasaan, nilai-nilai maupun keyakinan yang dianut oleh individual yang terlibat dalam konflik atau yang terlibat dalam proses negosiasi. Hal-hal yang di dalam inilah justru seringkali menjadi kunci terciptanya negosiasi yang sukses dan efektif.

Negosiasi sebenarnya melibatkan tiga hal pokok yang kami sebut sebagai Negotiation Triangle, yaitu terdiri dari HEART (yaitu karakter atau apa yang ada di dalam kita yang menjadi dasar dalam kita melakukan negosiasi), HEAD (yaitu metoda atau teknik-teknik yang kita gunakan dalam melakukan negosiasi), HANDS (yaitu kebiasaan-kebiasaan dan perilaku kita dalam melakukan negosiasi yang semakin menunjukkan jam terbang kita menuju keunggulan atau keahlian dalam bernegosiasi).

Jadi sebenarnya tidaklah cukup melakukan negosiasi hanya berdasarkan hal-hal formal, kebijakan dan prosedur, atau teknik-teknik dalam negosiasi. Justru kita perlu menggunakan ketiga komponen tersebut yaitu: karakter, metoda dan perilaku**.**

Dalam banyak hal, negosiasi justru tidak terselesaikan di meja perundingan atau meja rapat formal, tetapi justru dalam suasana yang lebih informal dan relaks, di mana kedua pihak berbicara dengan hati dan memanfaatkan sisi kemanusiaan pihak lainnya. Karena pada dasarnya selain hal-hal formal yang ada dalam proses negosiasi, setiap manusia memiliki keinginan, hasrat, perasaan, nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi dasar bagi setiap langkah pengambilan keputusan yang dilakukannya.

**Langkah-langkah bernegosiasi meliputi hal-hal berikut:**

***a. Persiapan***

Langkah pertama dalam melakukan negosiasi adalah langkah persiapan. Persiapan yang baik merupakan fondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi. Yang pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pegangan untuk melakukan tawar-menawar atau berkompromi dengan pihak lainnya. Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental kita. Usahakan kita dalam kondisi relaks dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi.Bagi kita yang menguasai teknik pemrograman kembali bawah sadar (subconscious reprogramming) kita dapat melakukan latihan negosiasi dalam pikiran bawah sadar kita, sehingga setelah melakukannya berkali-kali secara mental, kita menjadi lebih siap dan percaya diri.

***b.Pembukaan***  
Mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu menciptakan atmosfir atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi dimulai. Untuk mengawali sebuah negosiasi dengan baik dan benar, kita perlu memiliki rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi. Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu: pleasant (menyenangkan), assertive (tegas, tidak plin-plan), dan firm (teguh dalam pendirian). Senyum juga salah satu hal yang kita perlukan dalam mengawali sebuah negosiasi, sehingga hal tersebut akan memberikan perasaan nyaman dan terbuka bagi kedua pihak. Berikut ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi:

1. memegang apa pun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi;
2. Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dulu;
3. Jabat tangan dengan tegas dan singkat;
4. Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.

Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan membangun *common ground*, yaitu sesuatu yang menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.

**c.  Memulai proses negosiasi**

Langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah menyampaikan (proposing) apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita. Yang perlu diperhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah:

1. Tunggu saat yang tepat bagi kedua pihak untuk memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi;
2. Sampaikan pokok-pokok keinginan atau tuntutan pihak anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri;
3. Tekankan bahwa anda atau organisasi anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mereka;
4. Sediakan ruang untuk manuver atau tawar-menawar dalam negosiasi, jangan membuat hanya dua pilihan ya atau tidak;
5. Sampaikan bahwa ”jika mereka memberi anda ini anda akan memberi mereka itu – *if you’ll give us this, we’ll give you that*.” Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus mereka berikan sebagai kompensasi dari apa yang akan kita berikan.
6. Hal kedua dalam tahap permulaan proses negosiasi adalah mendengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik-teknik tertentu. Seperti misalnya bagaimana mengartikan gerakan tubuh dan ekspresi wajah pembicara. Usahakan selalu membangun kontak mata dengan pembicara dan kita berada dalam kondisi yang relaks namun penuh perhatian.

**d.   Membangun Kesepakatan**

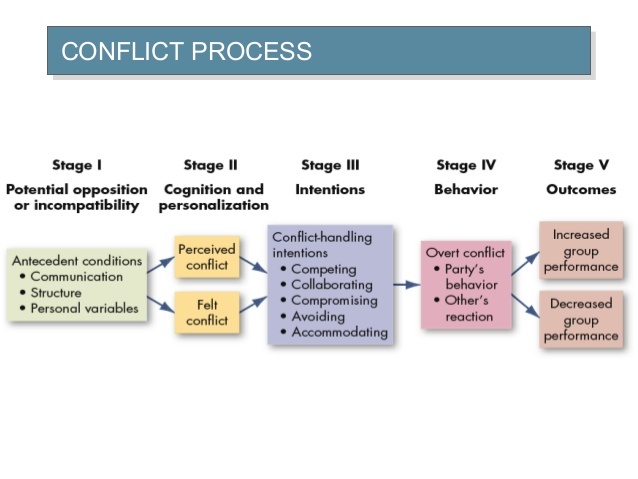
Babak terakhir dalam proses negosiasi adalah membangun kesepakatan dan menutup negosiasi. Ketika tercapai kesepakatan biasanya kedua pihak melakukan jabat tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan (deal or agreement) telah dicapai dan kedua pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya. Yang perlu kita ketahui dalam negosiasi tidak akan pernah tercapai kesepakatan kalau sejak awal masing masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mencapai kesepakatan. Kesepakatan harus dibangun dari keinginan atau niat dari kedua belah pihak, sehingga kita tidak bertepuk sebelah tangan. Karena itu, penting sekali dalam awal-awal negosiasi kita memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain, melalui apa yang disampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah. Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti membuang waktu dan energi kita. Untuk itu perlu dicari jalan lain, seperti misalnya: conciliation, mediation dan arbitration melalui pihak ketiga.

Konflik merupakan suatu proses sosial antara dua orang atau lebih dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Menurut Robbin konflik dibagi menjadi 3 pandangan :

1. Pandangan Tradisional : Pandangan ini menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang buruk, negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik ini merupakan hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan terhadap orang lain, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan Hubungan Manusia : Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam organisasi dan tidak dapat dihindari, karena di dalam suatu organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota.
3. Pandangan Interaksionis : Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik, hal tersebut disebabkan suatu organisasi yang tenang dan damai cenderung menjadi statis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif.

**Jenis-jenis konflik :**

* Konflik Tugas : Berkaitan dengan tujuan pekerjaan
* Konflik Hubungan : Berdasarkan dengan hubungan antar individu
* Konflik Proses : Berdasarkan dengan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan proses konflik

:

* Tahap 1 Potensi Berlawanan atau Ketidakcocokan
  1. Komunikasi : Kesulitan dalam mengartikan kata, kesalahpahaman, dan gangguan dalam komunikasi.
  2. Struktur : Ukuran dan spesialisasi pekerjaan, kecocokan anggota atau tujuan, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan ketergantungan kelompok.
  3. Variabel Pribadi : Perbedaan sistem penilaian individu dan tipe kepribadian
* Tahap 2 : Kognisi dan Personalisasi
  1. Konflik yang dipersepsikan : Kesadaran oleh satu atau lebih pihak mengenai kondisi yang menciptakan kesempatan tumbuhnya konflik
  2. Konflik yang dirasakan : Keterlibatan emosional dalam suatu konflik yang menciptakan kegelisahan, ketegangan, dan permusuhan
* Tahap 3 : Maksud
  1. Kompetisi
  2. Kolaborasi
  3. Kompromi
  4. Menghindar
  5. Akomodasi
* Tahap 4 : Perilaku
  1. Konflik Terbuka : Perilaku satu pihak dan reaksi pihak lain
  2. Manajemen Konflik : Penggunaan teknik-teknik resolusi dan stimulasi untuk meraih level konflik yang diinginkan.
     + Teknik Manajemen Konflik :
       - 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
* Tahap 5 : Hasil/Akibat
  1. Hasil Fungsional :
     + Meningkatkan kinerja kelompok
     + Memperbaiki kualitas keputusan
     + Merangsang kreativitas dan inovasi
     + Mendorong minat dan keingintahuan
     + Penyediaan sarana untuk penyelesaian masalah
     + Menciptakan lingkungan untuk evaluasi diri dan perubahan
  2. Hasil Disfungsional
     + Meningkatkan ketidakpuasan
     + Menurunkan Keefektifan kelompok
     + Menghambat komunikasi
     + Menurunkan kepaduan kelompok
     + Pertengkaran antara anggota kelompok

NEGOSIASI

Negosiasi merupakan suatu proses dimana dua pihak atau lebih saling bertukar barang atau jasa dan mencoba menyepakati nilai tukar barang dan jasa tersebut.

Proses Negosiasi :

1. Persiapan dan Perencanaan
2. Penentuan Aturan Dasar
3. Klarifikasi dan Justifikasi
4. Negosiasi dan Pemecahan Masalah
5. Penutupan dan Implementasi

Strategi Negosiasi :

* Tawar-Menawar Distributif : Perundingan yang berusaha membagi sumber daya yang jumlahnya tetap; situasi menang-kalah
* Tawar-Menawar Integratif : Perundingan yang mencari penyelesaian yang dapat menciptakan situasi saling menguntungkan atau situasi menang-menang

Isu-isu Negosiasi :

* Peranan suasana hati dan kepribadian dalam negosiasi
* Perbedaan jenis kelamin dalam negosiasi
* Perbedaan Kebudayaan

Perundingan Pihak Ketiga

1. Mediator : Pihak ketiga yang bersifat netral, menggunakan penalaran, dan memberi saran sebagai alternatif
2. Arbitrator : Pihak ketiga yang memiliki kewenangan untuk memaksakan kesepakatan, dibanding dengan mediator, arbitrator selalu menghasilkan penyelesaian
3. Konsiliasi : Pihak yang dipercayai untuk menjembatani proses komunikasi antara pihak-pihak yang bersitegang
4. Konsultan : Pihak ketiga yang tidak memihak, memiliki keterampilan penyelesaian konflik, berupaya memfasilitasi pemecahan permasalahan melalui komunikasi dan analisis

PANDANGAN BARU DAN PANDANGAN LAMA DALAM KONFLIK

**Pandangan Mengenai Konflik**

Konflik bisa timbul karena faktor – faktor sebagai berikut  :

1. Persepsi : konflik ada karena persepsi berbeda dari pihak – pihak yang bersangkutan.
2. Pertentangan   : konflik timbul karena adanya pertentangan kepentingan.
3. Kelangkaan   : konflik terjadi karena sumber – sumber adanya tidak tak – terbatas.
4. Blokade  : konflik didorong oleh perilaku suatu pihak yang memblokir pencapaian tujuan

dari pihak lain.

1. Perbedaan cara : konflik juga bisa terjadi karena perbedaan cara untuk mencapai tujuan

Yang sama

Pada hakekatnya terdapat dua pandangan utama mengenai konflik, yaitu  :

1.      Pandangan tradisional  : setiap konflik akan mengganggu kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu konfllik selalu mengandung pengertian negative, jelek dan destruktif . Tanggung jawab manajemen adalah mencegah timbulnya konflik.

2.      Pandangan interaksional  : konflik memberikan dorongan terjadinya perubahan dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Tanpa konflik, suatu organisasi akan statis, apatis dan tidak tanggap. Namun , agar konflik dapat fungsional maka harus terkendali.

Teori pandangan konflik menurut T. Hani Handoko :

a.       Pandangan Lama :

1.      Konflik dapat dihindarkan

2.      Konflik disebabkan oleh kesalahan – kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.

3.      Konflik mengggangu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.

4.      Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.

5.      Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.

b.      Pandangan Baru  :

1.      Konflik tidak dapat dihindarkan.

2.      Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai – nilai pribadi dan sebagainya.

3.      Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.

4.      Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.

5.      Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderet.

KONFLIK. Sebuah kata yang selalu pantas untuk dibicarakan. Terlebih dalam kondisi saat ini, dimana persaingan semakin tajam, tuntutan kebutuhan semakin tinggi, sementara sumber/kesempatan-kesempatan kian terbatas, ditambah gaya hidup yang cenderung materialistis, individualis, dan hedonisme, mudah menyulut berkobarnya konflik dimana-mana. Kita saksikan begitu maraknya konflik dalam masyarakat, seperti konflik antar suku, antar daerah, antar agama, antar kampung, antar pendukung parpol, dsb. Lalu bagaimana dengan konflik dalam organisasi ?. Rasanya tidak jauh dengan  kondisi yang ada di masyarakat seandainya bisa diekspos ke permukaan. Bahkan pada sebagian organisasi, konflik menjadi**”Pekerjaan Tambahan”** dari pekerjaan pokok yang ada dalam organisasi.

 Menurut Hammer dan Hogan, konflik adalah segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antar individu, antara individu dengan kelompok maupun antar kelompok yang bersifat antagonis.

Dalam suatu organisasi (perusahaan/instansi) berbagai konflik bisa muncul. Konflik yang tampak menonjol misalnya konflik antar departemen/devisi/ bidang/bagian atau antar seksi. Dimana satu kelompok merasa lebih penting, lebih berkuasa, atau lebih ”basah” dari kelompok lainnya. Selain itu, akibat gesekan-gesekan pribadi dari pekerjaan, prilaku, atau perebutan posisi menimbulkan konflik antar individu, baik horizontal (posisi sederajat) maupun vertikal (atasan – bawahan).

Lalu apa yang harus kita lakukan dalam menghadapi konflik ? Jawaban singkatnya adalah **PHDS** - **Pahami** konflik; **Hindari** sumber-sumber konflik;**Deteksi**adanya konflik, dan **Selesaikan** konflik yang muncul sedini mungkin. Uraian berikut ini mengacu pada keempat langkah tersebut.

**B.   PANDANGAN TERHADAP KONFLIK**

Sejauh ini konflik dipandang mempunyai dampak positif dan dampak negatif terhadap hasil kerja organisasi. Berdasarkan akibat konflik terhadap organisasi, Gibson (1990) membagi konflik ke dalam konflik yang bermanfaat (fungsional) dan konflik yang mengganggu (disfungsional). Konflik fungsional menggambarkan konfrontasi antar kelompok yang mempertinggi dan menguntungkan hasil kerja organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi apa pun juga yang timbul di antara kelompok-kelompok yang merintangi pencapaian tujuan organisasi.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa hasil kerja meningkat ketika ada konflik dalam kelompok, daripada tidak ada konflik sama sekali atau konflik itu kecil. Ini adalah bukti yang mendukung pandangan bahwa konflik yang disfungsional (mengganggu) harus disingkirkan dan konflik yang fungsional (bermanfaat) harus dirangsang, tetapi apa yang sebenarnya terjadi pada sebagian besar organisasi ? Dalam praktiknya kebanyakan para pemimpin berusaha menghilangkan semua jenis konflik, baik yang bersifat disfungsional  maupun yang bersifat fungsional.

Semua jenis konflik pada akhirnya akan membawa kekacauan, mengganggu dan merintangi pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, konflik merupakan indikator bahwa ada sesuatu yang tidak beres dengan organisasi dan prinsip-prinsip manjemen yang sehat tidak berhasil diterapkan dalam mengarahkan organisasi.

**GAYA TANGGAPAN**

    Tidak setiap orang merespon konflik dengan cara yang sama, tergantung kepada bentuk konflik, situasi dan kapasitas individu yang bersangkutan. Respon tersebut bisa berupa konfrontasi agresif, melakukan manufer negatif,  penundaan terus menerus, atau bertempur secara pasif.  
    Robert B. Muddux mengklasifikasikan 5 gaya tanggapan menghadapi konflik. Berikut ini penulis paparkan gaya tersebut berikut ciri prilaku dan alasan penyesuaiannya, yaitu :

**1. Gaya Menghindar**  
***Ciri Prilaku :***Tidak mau berkonfrontasi. Mengabaikan atau melewatkan pokok permasalahan. Menyangkal bahwa hal tersebut merupakan masalah.***Alasan Penyesuaian :***Perbedaan yang ada terlalu kecil atau terlalu besar untuk diselesaikan. Usaha penyelesaian mungkin mengakibatkan rusaknya hubungan atau menciptakan masalah yang lebih kompleks.

**2. Gaya Mengakomodasi**  
***Ciri Prilaku :***Bersikap menyetujui, tidak agresif dan kooperatif, bahkan dengan mengorbankan keinginan pribadi.***Alasan Penyesuaian :***Tidak sepadan jika mengambil resiko yang akan merusak hubungan dan menimbulkan ketidakselarasan secara keseluruhan.

**3. Gaya Menang atau Kalah**  
***Ciri Prilaku :***Konfrontasi, menuntut dan agresif. Harus menang dengan cara apapun.***Alasan Penyesuaian :***Yang kuat menang. Harus membuktikan superioritas. Paling benar secara etis dan profesi.

**4. Gaya Kompromi**  
***Ciri Prilaku :***Mementingkan pencapaian sasaran utama semua pihak serta memelihara hubungan baik. Agresif dan kooperatif.***Alasan Penyesuaian :***Tidak ada ide perorangan yang sempurna. Seharusnya ada lebih satu cara yang baik dalam melakukan sesuatu. Anda harus berkorban untuk dapat menerima.

**5.  Gaya Penyelesai Masalah (Kolaborasi win-win)**  
***Ciri Prilaku :***Kebutuhan kedua belah pihak adalah sah dan penting. Penghargaan yang tinggi terhadap sikap saling mendukung, tegas dan kooperatif.***Alasan Penyesuaian :***Ketika pihak-pihak yang terlibat mau membicarakan secara terbuka pokok permasalahan, solusi yang saling menguntungkan dapat ditemukan tanpa salah satu pihak yang dirugikan.

**D.  AKIBAT KONFLIK**

■         **Sisi Negatif**

Akibat suatu konflik bisa mengganggu dan secara negatif berpengaruh terhadap individu, kelompok maupun organisasi. Konflik tidak bisa dibiarkan begitu saja, karena apabila tidak diselesaikan maka akibat yang mungkin terjadi, antara lain :

1.   Suasana kerja menjadi tidak nyaman.

2.   Sikap apatis, demotivasi, stress dan frustasi bagi pihak yang berkonflik.

3. Semakin mempertajam dan memperluas konflik, karena para pihak biasanya saling mendeskriditkan satu sama lain dan mencari dukungan/membangun kekuatan.

4.    Menimbulkan konflik baru.

5.   Terjadi aksi fisik, seperti perkelahian, penyerangan atau perusakkan.

6.   Kerjasama terganggu dan melemah.

7.   Mengganggu pencapaian hasil kerja dan tujuan organisasi.

Perlu diperhatikan bahwa walau bagaimanapun juga keberadaan konflik bisa menjadi berbahaya ketika ada faktor-faktor yang mendorongnya. Beberapa kondisi yang bisa menjadi pemicu merebaknya konflik apabila :

* Tindakan bermusuhan : Anggota memasuki permainan menang kalah. Mereka lebih senang meraih kemenangan pribadi daripada memecahkan masalah.
* Memegang posisinya dengan kuat : Anggota tidak melihat perlunya mencapai tujuan yang menguntungkan, mereka memegang teguh posisinya, mempersempit komunikasi dan membatasi keterlibatannya satu sama lain.
* Keterlibatan emosional : Anggota mempertahankan posisinya secara emosional.

■      **Sisi Positif** :

Sekalipun konflik lebih berkonotasi negatif, namun sebenarnya masih ada sisi positif yang bisa dipetik dari sebuah konflik, antara lain :

1.   membuat dinamika suatu kelompok lebih menarik.

2.  dapat menyadarkan dan menolong seseorang untuk merubah suatu prilaku menjadi lebih baik.

3.   konflik yang disebabkan oleh perbedaan pendapat dapat membimbing ke arah pengambilan keputusan yang lebih matang dan berkualitas.

4.   dapat meningkatkan pemahaman terhadap diri kita melalui suatu umpan balik dari interaksi yang terjadi.

5.    dapat melatih kita untuk asertif.

Menurut penulis sisi positif konflik ini tidak bisa dijadikan alasan untuk menciptakan konflik dengan sengaja, seperti yang dilakukan oleh sebagian orang.Tetapi sisi positif ini menjadi cara pandang ketika konflik telah muncul.

Ada ungkapan bahwa, *”Hal pertama yang perlu kita lakukan dalam menghadapi masalah, bukanlah memikirkan bagaimana memecahkan masalah, tetapi bagaimana menyikapi masalah”.* Arti ***”menyikapi”*** dalam konteks ini adalah apakah sikap kita tenang, tegang, emosi, berpikir positif ataukah negatif ketika menghadapi masalah ?. Dengan demikian, sisi positif dari konflik ini bisa dijadikan dasar pandangan kita untuk berpikir positif dan bersikap tenang sebelum memecahkan konflik.

**E.   ISYARAT DAN SUMBER KONFLIK**

■        **Deteksi Isyarat Konflik**

Pemimpin organisasi pada level manapun perlu memiliki kepekaan terhadap munculnya konflik. Beberapa isyarat adanya konflik, antara lain :

1.     Anggota memberikan komentar dan saran dengan penuh emosi.

2.     Anggota menyerang gagasan orang lain sebelum gagasan tersebut diselesaikan.

3.  Anggota saling menuduh bahwa mereka tidak memahami masalah yang sebenarnya. Anggota selalu beroposisi dan menolak untuk kompromi.

4.     Anggota saling menyerang secara langsung pada pribadinya.

Para pemimpin seharusnya melakukan deteksi dini terhadap gejala-gejala konflik, sebelum konflik itu meletus hebat. Melalui deteksi dini ini bisa diambil langkah-langkah segera untuk menyelesaikannya.

■       **Hindari Sumber Konflik :**

Dalam sebuah organisasi terdapat individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda-beda, baik adat istiadat, jenis kelamin, pendidikan, kemampuan, pengalaman, dan sebagainya. Adalah konsekuensi logis jika terjadi konflik diantara individu-individu tersebut. Perbedaan-perbedaan tersebut merupakan potensi bagi munculnya konflik.

Bolton menunjukkan secara khusus sumber-sumber munculnya konflik. Sumber-sumber konflik tersebut, antara lain :

1.     Menghalangi pencapaian sasaran perorangan.

2.     Kehilangan status.

3.     Kehilangan otonomi atau kekuasaan.

4.     Kehilangan sumber-sumber.

5.     Merasa diperlakukan tidak adil.

6.     Mengancam nilai dan norma.

7.     Perbedaan persepsi dan lain sebagainya.

Tentunya selain pendapat Bolton di atas, masih ada sumber-sumber konflik lainnya. Dalam hal ini, para pemimpin dituntut  mampu mengidentifikasi sumber-sumber konflik yang ada di dalam organisasinya dan berupaya untuk menghindarinya.

**F.   PENYELESAIAN KONFLIK**

Para manajer/pemimpin memandang konflik secara negatif, karena itu berusaha untuk menghapuskan semua jenis konflik. Konflik dianggap mengganggu organisasi dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi yang optimal.

Richart Y Chang menyatakan beberapa langkah untuk menyelesaikan konflik, yaitu :

1.  Mengakui adanya konflik.

2.  Mengidentifikasi konflik yang sebenarnya.

3.  Mendengar semua pendapat dari semua sudut pandang.

4.  Bersama-sama mengkaji cara untuk menyelesaikan.

5.  Dapatkan kesepakatan dan tanggung jawab untuk menemukan solusi.

6.  Jadwalkan sesi tindak lanjut untuk mengkaji solusi.

Sementara Gibson (1990) mengemukakan beberapa teknik/metode dalam menyelesaikan konflik antar kelompok, ketika konflik itu telah mencapai tingkat yang mengganggu organisasi, yaitu :

**Pemecahan Masalah (Problem Solving)**   
Pemecahan masalah disebut juga metode konfrontasi, karena berusaha mengurangi konflik melalui pertemuan tatap muka dari kelompok-kelompok yang bertentangan. Kelompok yang saling bertentangan memperdebatkan masalahnya dengan mengumpulkan informasi yang relevan sampai tercapai suatu keputusan.

**Tujuan Tingkat Tinggi (Superordinate Goals)**   
Tujuan tingkat tinggi meliputi pengembangan serangkaian tujuan dan sasaran umum. Kelompok-kelompok yang berkonflik diajak untuk bekerjasama mencapai tujuan dan sasaran yang lebih tinggi. Tujuan tingkat tinggi tidak dapat dicapai oleh satu kelompok sendirian sehingga  setiap kelompok yang terlibat konflik akan menggantikan semua tujuannya.

**Perluasan Sumber (Expansion of Resources)**

Keterbatasan sumber menjadi salah satu sebab konflik. Apa saja yang diperoleh kelompok satu merupakan pengorbanan dari kelompok yang lain. Sumber yang langka bisa berupa posisi khusus, uang, ruangan, dan sebagainya. Teknik ini diterapkan dengan memperluas sumber-sumber tersebut, sehingga setiap orang atau kelompok merasa terpenuhi.

**Menghindari Konflik (Avoidance)**

Cara ini tentunya menjadi alternatif termudah, namun tidak menghasilkan manfaat dalam jangka panjang. Akibatnya, konflik itu tidak dipecahkan secara efektif atau tidak dapat disingkirkan.

**Melicinkan Konflik (Smoothing)**

Cara ini menekankan pada kepentingan umum dari kelompok-kelompok yang bertentangan dan menghilangkan perbedaaan di antara mereka. Alasannya bahwa dengan menekankan kesamaan pandangan mengenai beberapa masalah tertentu, maka akan mudah mengarahkan kepada tujuan bersama.

**Kompromi (Compromise)**   
Dalam metode ini tidak ada kelompok yang menang atau kalah secara menonjol, karena keputusan yang dicapai mungkin tidak ideal bagi setiap kelompok. Kompromi dapat digunakan sangat efektif apabila pencarian tujuan (misalnya uang) dapat dibagi-bagi. Jika hal ini tidak mungkin, maka satu kelompok harus berkorban.

**Perintah dari Yang Berwenang (Authoritative Command)**

Penggunaan wewenang formal merupakan metode tertua dan paling sering digunakan untuk memecahkan konflik antar kelompok. Bawahan biasanya mentaati keputusan atasannya, apakah mereka menyetujui atau tidak. Metode ini berhasil untuk jangka pendek, tetapi seperti halnya dengan metode menghindari konflik, melicinkan konflik, dan kompromi, metode ini tidak memusatkan perhatian kepada sebab konflik, namun hanya pada akibatnya.

**Merubah Variabel Manusiawi (Altering the Human variabble)**

Metode ini dengan merubah prilaku para anggota kelompok yang terlibat. Walupun hal ini cukup sulit, agak lambat dan sering kali mahal, namun akibatnya sangat berarti dalam jangka panjang, karena metode ini memusatkan perhatian pada sebab konflik.

**Merubah Variabel Struktural (Altering the Structural variables)**

Metode ini adalah dengan merubah struktur formal organisasi. Metode ini bisa berupa tindakan memindahkan, mengganti, merotasi/memutasi anggota kelompok, atau menciptakan posisi tertentu untuk bekerja.

**Mengidentifikasi Musuh Bersama (Identifying a Common Enemy)**

Kelompok-kelompok yang berkonflik dibawa untuk mengidentifikasi dan melawan musuh bersama, sehingga untuk sementara memecahkan perbedaan mereka, misalnya mengidentifikasi dan melawan pesaing yang lebih hebat.

Demikian beberapa metode yang bisa digunakan dalam menyelesaikan konflik. Namun perlu diperhatikan bahwa setiap metode mempunyai kekuatan dan kelemahannya sendiri dalam situasi dan kondisi yang berbeda-beda. Berpulang kepada kemampuan pemimpin untuk membaca situasi dan kondisi, memilih serta mengembangkan keterampilan menerapkan metode tersebut.