

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 terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.
- 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

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 memiliki 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 menang-kalah, di mana pihak yang kalah terpaksa mengalah karena otoritas lebih tinggi, atau pihak yang lebih besar kekuasaannya, dan mereka biasanya menjadi tidak puas, dan sikap bermusuhan muncul. Tindakan dominasi dapat terjadi dengan macam-macam cara sebagai berikut :

- a. 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-menerusak diterapkan.
- b. 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 pihak lain, untuk mengikuti keinginannya. Apabila sang manager memiliki 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.
- c. 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 sebuah

bentuk tindakan menghindari. Bentuk lain adalah penolakan (refusal) untuk menghadapi konflik, dengan jalan mengulur-ulur waktu, dan berulang kali menanggukkan tindakan, “sampai diperoleh lebih banyak informasi”

- d. Keinginan Mayoritas (Majority Rule), Upaya untuk menyelesaikan konflik kelompok melalui pemungutan suara, dimana suara terbanyak menang (majority vote) dapat merupakan sebuah cara efektif, apabila para anggota 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 integratif

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 sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan. . Ada tiga macam tipe metode penyelesaian konflik secara integrative yaitu metode (a) Consensus (concensus); (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-jelekkkan 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.

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.

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 ketidakadilan. 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-kadang 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.

Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik

a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan.

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 dengan 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 diberitahukan 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.

APLIKASI MANAJEMEN KONFLIK

Salah satu contoh organisasi yang dapat mengelola konflik dengan baik adalah UKM Pramuka UGM. Unit kegiatan Mahasiswa yang hampir mencapai usia ke-26 tahun ini ternyata memiliki mekanisme unik dalam merespon konflik yang ada di tubuhnya. Baik konflik internal anggota, anggota-pimpinan, maupun antar pimpinan itu sendiri. Dalam mengambil beberapa keputusan, acapkali sebuah organisasi kesulitan dalam mengakomodir segenap kepentingan anggota di dalamnya. Tidak terkecuali di tubuh UKM Pramuka UGM sendiri. Ketika pimpinan dipegang oleh sebuah kepengurusan baru, maka ada beberapa prosedur dan mekanisme wajib yang harus dijalankan. Sesuai dengan prinsip dasar dan metode kepramukaan, maka setiap keputusan yang diambil harus melalui jalan musyawarah untuk mufakat.

Di UKM Pramuka UGM dikenal istilah musyawarah kerja yang merupakan forum tertinggi untuk menentukan program kerja apa saja yang akan dijalankan oleh mereka. Namun sebelum masuk forum tersebut, rancangan program kerja harus dibahas pada forum yang lebih kecil di Pimpinan Dewan Racana (Pengurus Operasional) dan di

Dewan Racana (Pengelola secara umum yang telah Pandega). Konflik yang kerap muncul adalah konflik interpersonal dan kepentingan golongan. Hal ini sangat wajar mengingat Pramuka merupakan organisasi yang berlandaskan prinsip kekeluargaan. Selain pada rapat-rapat formal, konflik juga sering muncul pada kehidupan sehari-hari di Sanggar Bakti (semacam sekretariat di Gelanggang Mahasiswa UGM). Interaksi yang terjadi hari sangat memungkinkan terjadinya konflik antar anggota. Baik yang sifatnya laten maupun terbuka. Konflik-konflik tersebut kerap mewarnai perjalanan dan kehidupan di Sanggar. Sehingga dinamika yang timbul karenanya seringkali menyulitkan sekaligus menjadi sebuah tantangan bagi pimpinan dalam mengantisipasinya.

Dalam menyikapi konflik yang terjadi di internal anggota, personil yang secara fungsional bertanggungjawab adalah pemangku adat. Peran yang biasanya dipegang oleh anggota yang paling tua di antara pimpinan lainnya ini adalah sebagai seseorang yang memediasi konflik yang terjadi. Namun, selain secara personal, terdapat beberapa badan yang dijadikan alat untuk menyelesaikan konflik jika konflik yang dirasa tidak dapat dilaksanakan oleh pemangku adat secara personal. Badan tersebut adalah pendamping dan Dewan Kehormatan.

Pendamping merupakan seorang kakak (sudah pandega) yang bertugas mendampingi adiknya (calon pandega) untuk menempuh SKU Pand Pendamping, Pemangku Adat, dan Dewan Kehormatan adalah beberapa alat yang digunakan untuk melakukan proses komunikasi antar anggota di UKM Pramuka UGM. (GBHKR Jangka Pendek 2006-2007 Gerakan Pramuka Racana Gajah Mada dan Racana Tribhuwanatunggadewi). Sebagai seorang pendamping, ia bertanggungjawab atas perilaku dan watak adik dampungannya itu. Begitu pula dengan konflik yang mungkin muncul dari hubungan tersebut. Dalam hal ini pendamping berfungsi layaknya orangtua yang mengawasi dan memantau perkembangan kepribadian dan segala macam kegiatan adik dampungannya itu. Maka tak jarang seorang dampungannya seringkali memiliki karakter yang sama dengan pendampingnya. Dengan pendampingnya inilah seorang anggota bercerita dan berkomunikasi lebih intens dibandingkan anggota atau kakak lainnya. Seorang dampungannya dan pendamping memiliki tingkat kepercayaan lebih tinggi bila dibandingkan anggota lainnya.

Selain itu juga terdapat Badan Kehormatan. Badan Dewan Kehormatan sedikitnya dihadiri oleh Ketua Racana, Pemangku Adat, dan Pembina selaku penasihat. Bahkan jika dipandang perlu, dapat pula dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Racana (yang telah Pandega).

Konflik atau permasalahan yang dibawa ke badan ini adalah yang menyangkut persoalan serius terkait pelanggaran Dasa Dharma dan Tri Satya Gerakan Pramuka, Adat Racana, GBHKR, AD/ ART Gerakan Pramuka, maupun konflik laten antarpersonal yang sulit dipecahkan. Sementara posisi Pembina dalam badan ini adalah sebagai penasihat yang hanya dimintai bantuan ketika persoalan dipandang sulit diselesaikan.

Pengertian Konflik

Konflik organisasi (Organizational konflik) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik organisasi juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain.

Pada dasarnya proses konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh, atau akan berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting.

Perbedaan konflik dan persaingan (kompetisi) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada, bila tujuan pihak-pihak yang terlibat adalah tidak sesuai tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh, dua kelompok mungkin saling bersaing untuk memenuhi target, bila tidak ada kesempatan untuk mengganggu pencapaian tujuan pihak lain, situasi persaingan terjadi, tetapi bila ada kesempatan untuk mengganggu dan kesempatan tersebut digunakan, maka akan timbul konflik.

Kerjasama(kooperasi) terjadi bila dua pihak atau lebih bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Konflik dan kooperasi dapat terjadi bersamaan. Lawan kata kooperasi bukan konflik, tetapi kurangnya kooperasi (kerjasama). Sebagai contoh, dua pihak setuju pada tujuan, tetapi tidak setuju dengan cara pencapaian tujuan tersebut. Manajemen konflik berarti bahwa para manajer harus berusaha menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik dan kooperasi.

Jenis- Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama. Hal ini sering disebabkan oleh perbedaan- perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dan bawahan.
3. Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, seperti seorang individu dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma- norma kelompok.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama. Karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.

5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, harga- harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

Sumber- Sumber Konflik

Faktor- faktor penyebab konflik beraneka ragam, yaitu:

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

2. Struktur: Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok- kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3. Pribadi: ketidaksesuaian tujuan atau nilai- nilai social pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai- nilai atau persepsi.

4. Kelangkaan sumber daya dan dana yang langka. Hal ini karena suatu individu atau organisasi yang memiliki sumber daya dan dana yang terbatas.

5. Saling ketergantungan pekerjaan.

6. Ketergantungan pekerjaan satu arah. Berbeda dengan sebelumnya, ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser, konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada di bawahnya.

7. Ketidakjelasan tanggung jawab atau yurisdiksi. Dalam hal tertentu, pada dasarnya orang memang tidak ingin bertanggung jawab, terlebih mengenai hal- hal yang berakibat tidak atau kurang menguntungkan. Apabila hal ini menyangkut beberapa pihak dan masing- masing tidak mau bertanggung jawab maka kejadian seperti ini dapat menimbulkan konflik.

8. Ketidakterbukaan terhadap satu sama lain

9. Ketidaksalingpercaya antara satu orang dengan orang lain dalam organisasi.

10. Ketidakjelasan pola pengambilan keputusan, pola pendelegasian wewenang, mekanisme kerja dan pembagian tugas.

11. Kelompok pimpinan tidak responsitif terhadap kebutuhan dan aspirasi para bawahannya.

12. Adanya asumsi bahwa dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diserasikan.

STRATEGI PENYELESAIAN KONFLIK

Pendekatan penyelesaian konflik oleh pemimpin dikategorikan dalam dua dimensi ialah kerjasama/tidak kerjasama dan tegas/tidak tegas. Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada 5 macam pendekatan penyelesaian konflik ialah :

1. Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

2. 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. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

3. Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

4. Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

5. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal. Namun bila konflik telah terlalu besar dan disfungsional, maka konflik perlu diturunkan intensitasnya, antara lain dengan cara :

1. Mempertegas atau menciptakan tujuan bersama. Perlunya dikembangkan tujuan kolektif di antara dua atau lebih unit kerja yang dirasakan bersama dan tidak bisa dicapai suatu unit kerja saja.
2. Meminimalkan kondisi ketidak-tergantungan. Menghindari terjadinya eksklusivisme di antara unit-unit kerja melalui kerjasama yang sinergis serta membentuk koordinator dari dua atau lebih unit kerja.
3. Memperbesar sumber-sumber organisasi seperti : menambah fasilitas kerja, tenaga serta anggaran sehingga mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
4. Membentuk forum bersama untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah bersama. Pihak-pihak yang berselisih membahas sebab-sebab konflik dan memecahkan permasalahannya atas dasar kepentingan yang sama.
5. Membentuk sistem banding, dimana konflik diselesaikan melalui saluran banding yang akan mendengarkan dan membuat keputusan.
6. Pelembagaan kewenangan formal, sehingga wewenang yang dimiliki oleh atasan atas pihak-pihak yang berkonflik dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan perselisihan.
7. Meningkatkan intensitas interaksi antar unit-unit kerja, dengan demikian diharapkan makin sering pihak-pihak berkomunikasi dan berinteraksi, makin besar pula kemungkinan untuk memahami kepentingan satu sama lain sehingga dapat mempermudah kerjasama.
8. Me-*redesign* kriteria evaluasi dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran prestasi yang dianggap adil dan *acceptable* dalam menilai kemampuan, promosi dan balas jasa.

Metode Penyelesaian Konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Dominasi atau penekanan. Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan otokratik.
2. Penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis.
3. Penghindaran (*avoidance*) dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas.

4. Aturan mayoritas (majority rule), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (voting) melalui prosedur yang adil.
5. Kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai.

Pengertian Komunikas, Hambatan, dan unsure Komunikasi

Ø Pengertian Komunikasi

Istilah “komunikasi” mempunyai banyak arti. Bagi orang awam, mungkin akan diartikan sebagai alat atau media pengirim informasi; seperti misalnya, telepon, telegram, atau televisi. Sedangkan bagi orang lain yang bekerja dalam organisasi, istilah komunikasi dapat juga diartikan sebagai saluran komunikasi dalam organisasi; seperti misalnya: komunikasi formal melalui rantai komando, komunikasi informal, kontak saran, atau prosedur penyelesaian konflik.

Sebenarnya kalau ditelusuri, istilah “komunikasi” ini berasal dari bahasa Latin; yaitu dari kata “communis”; yang berarti “sama” (common). Jika kita akan mengkomunikasikan suatu idea atau gagasan, maka kita harus menetapkan terlebih dahulu suatu *dasar titik-temu yang sama*” untuk mencapai suatu pemahaman atau pengertian. Dengan dasar Flippo²⁾ mendefinisikan komunikasi sebagai suatu *tindakan mendorong pihak lain untuk menginterpretasikan suatu idea dalam suatu cara yang diinginkan oleh pembicara atau penulis*. Definisi dan Flipo ini; dan juga kebanyakan definisi yang diajukan penulis-penulis dibidang komunikasi; termasuk definisi yang sempit lingkupnya, karena hanya membatasi pada aspek manusia saja dan bersifat satu arah. Definisi yang lebih luas diajukan oleh Sirkula³⁾ yang memandang komunikasi sebagai suatu *proses pengiriman informasi, arti, dan pengertian dari seseorang, tempat, atau sesuatu lain*. Meskipun masih banyak alternatif definisi yang lain, definisi yang sederhana dan singkat dari Sirkula ini mengandung unsur-unsur kunci yang lain, definisi yang sederhana dan singkat dari Sirkula ini mengandung unsur-unsur kunci yang selalu ditekankan dalam setiap definisi yang baik mengenai komunikasi.

Ø Hambatan – Hambatan Komunikasi

Berikut ini adalah hambatan – hambatan dalam Komunikasi :

1. Hambatan dari Proses Komunikasi

- a. a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional.
- b. Hambatan dalam penyandian/symbol

- c. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang dipergunakan antara si pengirim dan penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.
- c. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan.
- d. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima
- e. Hambatan dari penerima pesan, misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.
- f. Hambatan dalam memberikan balikan. Balikan yang diberikan tidak menggambarkan apa adanya akan tetapi memberikan interpretatif, tidak tepat waktu atau tidak jelas dan sebagainya.

2. Hambatan Fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca gangguan alat komunikasi, dan lain lain, misalnya: gangguan kesehatan, gangguan alat komunikasi dan sebagainya.

3. Hambatan Semantik.

Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti mendua yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima.

4. Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis dan sosial kadang-kadang mengganggu komunikasi, misalnya; perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan.

Ø Unsur Komunikasi

1. Unsur

Sumber adalah dasar yang digunakan dalam penyampaian pesan dan digunakan dalam rangka memperkuat pesan itu sendiri. Sumber dapat berupa orang, lembaga, buku, dokumen dan sejenisnya.

2. Komunikator

Ada beberapa hal yang harus di perhatikan, yaitu:

a. Penampilan

Khusus dalam komunikasi tatap muka atau yang menggunakan media pandang dengan audio visual, seorang komunikator harus menyesuaikan diri dengan

lingkungan dan komunikasi. Penampilan ini sesuai dengan tata krama dengan memperhatikan keadaan, waktu dan tempat.

b. Penguasaan Masalah

Seseorang yang tampil atau ditampilkan sebagai komunikator haruslah betul-betul menguasai masalahnya. Apabila tidak, maka setelah proses komunikasi berlangsung akan menimbulkan ketidakpercayaan terhadap komunikator dan akhirnya terhadap pesan itu sendiri yang akan menghambat terhadap efektivitas komunikasi.

c. Penguasaan Bahasa

Komunikator harus menguasai bahasa dengan baik. Bahasa ini adalah bahasa yang digunakan dan dapat dipahami oleh komunikan. Penguasaan bahasa akan sangat membantu menjelaskan pesan- pesan apa yang ingin kita sampaikan kepada audience.

3. Pesan

Pesan adalah keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator. Pesan ini mempunyai inti pesan yang sebenarnya menjadi pengarah di dalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Pesan dapat secara panjang lebar mengupas berbagai segi, namun inti pesan dari komunikasi akan selalu mengarah kepada tujuan akhir komunikasi itu.

4. Chanel / Saluran

Channel adalah saluran penyampaian pesan, biasa juga disebut dengan media. Media komunikasi dapat dikategorikan dalam dua bagian, yaitu media umum dan media massa. Media umum adalah media yang dapat digunakan oleh segala bentuk komunikasi, contohnya radio dan sebagainya. Media massa adalah media yang digunakan untuk komunikasi massa, misalnya televisi.

5. Komunikasi

6. Efek

Efek adalah hasil akhir dari suatu komunikasi, yaitu sikap dan tingkah laku orang, Sesuai atau tidak sesuai dengan yang kita inginkan. Apabila sikap dan tingkah laku orang lain itu sesuai, maka komunikasi berhasil.

7. Faktor – factor yang diperhatikan dalam proses komunikasi

- a. Empat tahap proses komunikasi menurut Cutlip dan Center, yaitu:
 - pengumpulan fakta
 - Perencanaan
 - Komunikasi
 - Evaluasi
- b. Prosedur mencapai effect yang dikehendaki menurut Wilbur

Schraam, yaitu:

- Attention (perhatian)
- Interest (Kepentingan)
- Desire (Keinginan)
- Decision (Keputusan)
- Action (Tindakan) Pengertian Koordinasi yang Efektif

Sumber :

1. communicationista.wordpress.com/2010/02/07/manajemen-konflik-dalam-organisasi/
2. pengertiankonflikdalamorganisasi.blogspot.com/