



## INTERDISIPLIN

Journal of Qualitative and Quantitative Research

ISSN: 3031-4828

DOI: <https://doi.org/10.61166/interdisiplin.v1i4.42>

Vol. 1 No. 4 (2024)

pp. 200-212

### Research Article

## Manajemen Konflik Dalam Organisasi

Dini Vientiany<sup>1</sup>, Siti Arawiyah Ardi<sup>2</sup>, Maysa Putri Khairana Lubis<sup>3</sup>, Maulana Alghopari Harahap<sup>4</sup>

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Correspondence Author: Email: [dini100000167@uinsu.ac.id](mailto:dini100000167@uinsu.ac.id)

Copyright © 2024 by Authors, Published by INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : March 09, 2024

Revised : April 27, 2024

Accepted : May 27, 2024

Available online : June 26, 2024

**How to Cite:** Dini Vientiany, Siti Arawiyah Ardi, Maysa Putri Khairana Lubis, & Maulana Alghopari Harahap. Manajemen Konflik dalam Organisasi . INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research. Retrieved from <https://interdisiplin.my.id/index.php/i/article/view/42>

### Conflict Management In Organizations

**Abstract.** Conflict management includes a series of actions and reactions that occur between perpetrators and external parties involved in a conflict. One method of conflict management is a process-oriented approach, which focuses on the way actors and outside parties communicate with each other. external sources and how they influence relevance and interpretation. The jobs of individuals and groups of workers in an organization are related to each other. In an organization, conflict is always caused by poor communication. This also applies to bad decisions, where poor communication is always the scapegoat. Conflict is not always detrimental; sometimes, they can also be profitable in the long run. However, the interactionist perspective argues that conflict should be encouraged because it can trigger change in the organization. Conflict can cause behavior to change.

**Keywords:** Conflict Management, Organization, Conflict.

**Abstrak.** Manajemen konflik mencakup serangkaian tindakan dan reaksi yang terjadi antara pelaku dan pihak luar yang terlibat dalam suatu konflik. Salah satu metode manajemen konflik adalah pendekatan berorientasi proses, yang berfokus pada cara pelaku dan pihak luar berkomunikasi satu sama lain. sumber eksternal dan bagaimana mereka memengaruhi relevansi dan interpretasi. Pekerjaan individu dan sekelompok pekerja dalam sebuah organisasi terkait satu sama lain. Dalam sebuah organisasi, konflik selalu disebabkan oleh komunikasi yang buruk. Ini juga berlaku untuk keputusan yang buruk, di mana komunikasi yang buruk selalu menjadi kambing hitamnya. Konflik tidak selalu merugikan; kadang-kadang, mereka juga dapat menguntungkan dalam jangka panjang. Namun, perspektif interaksionis berpendapat bahwa konflik harus digalakkan karena dapat memicu perubahan dalam organisasi. Konflik dapat menyebabkan perilaku berubah.

**Kata Kunci :** Manajemen Konflik, Organisasi, Konflik.

## PENDAHULUAN

Manajemen konflik mencakup serangkaian tindakan dan reaksi yang terjadi antara individu yang terlibat dalam suatu konflik dan pihak luar yang terlibat dalam konflik. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam manajemen konflik adalah pendekatan berorientasi proses yang berfokus pada komunikasi, yang mencakup tingkah laku. dari pelaku dan pihak luar, serta cara mereka mempengaruhi interpretasi dan kepentingan. Sebagai pihak ketiga, pihak luar membutuhkan informasi yang akurat tentang situasi konflik. Ini karena pelaku dapat berkomunikasi dengan baik jika pihak ketiga dapat dipercaya.

Menurut Ross (1993), manajemen konflik adalah tindakan yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu. Hasil ini mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu hal yang 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.

## PEMBAHASAN

### A. Pengertian Manajemen Konflik

Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *Maneggiare* (Haney dalam Mardianto, 2000) yang berarti melatih kuda-kuda atau secara harfiah to handle yang berarti mengendalikan, sedangkan dalam kamus Inggris Indonesia (Echols dan Shadily, 2000) *management* berarti pengelolaan dan istilah manager berarti tindakan membimbing atau memimpin, sedangkan dalam bahasa Cina, manajemen adalah kuan lee yang berasal dari dua kata yaitu *kuan khung* (mengawasi orang kerja) dan *lee chai* (menajemen konflik uang) (Mardianto, 2000). Sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai mengawasi/mengatur orang bekerja dan manajemen

konflik administrasi dengan baik. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1997) manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sebuah tindakan yang berhubungan dengan usaha tertentu dan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan.

Setelah memahami konsep manajemen, langkah berikutnya adalah memahami konsep konflik. Kamus bahasa Indonesia (1997) mengatakan konflik berarti perselisihan, pertengkaran, atau ketidaksepakatan. Adanya oposisi atau perbedaan pendapat antara individu atau kelompok juga merupakan bagian dari konflik. Konflik, perbedaan pendapat, atau perbedaan kepentingan ada dalam setiap hubungan antar individu. Konflik, menurut Johnson (Supratiknya, 1995), terjadi ketika tindakan salah satu pihak menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan pihak lain. Komponen konflik ada di setiap jenis hubungan, dan karena itu dianggap sebagai komponen yang merusak hubungan, masyarakat umumnya melihat konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari.

Menurut Vasta (Indati, 1996), konflik akan terjadi bila seseorang melakukan sesuatu tetapi orang lain menolak, menyangkal, merasa keberatan atau tidak setuju dengan apa yang dilakukan seseorang. Selanjutnya dikatakan bahwa konflik lebih mudah terjadi diantara orang-orang yang hubungannya bukan teman dibandingkan dengan orang-orang yang berteman. Konflik muncul bila terdapat adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional. Konflik-konflik substantif (*substantive conflict*) meliputi ketidaksesuaian tentang hal-hal seperti tujuan alokasi sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur dan penegasan pekerjaan. Konflik ini biasa terjadi dalam sebuah organisasi sedangkan konflik-konflik emosional (*emotional conflict*) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut, sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Konflik inilah yang sering terjadi pada remaja dengan teman sebaya. Collins dan Lausen (Farida, 1996) memandang konflik pada remaja sebagai akibat dari perubahan peran yang diharapkan oleh lingkungan sosial di sekitarnya karena remaja mengalami transisi tahapan usia dan perubahan-perubahan menuju kematangan. Kecemasan dan akumulasi stres dari berbagai transisi tersebut umumnya akan meningkatkan kemungkinan timbulnya konflik atau efektifnya penanganan konflik.

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi yang tidak setuju antara dua pihak atau lebih. Ini dapat terjadi di berbagai konteks sosial, baik dalam diri individu maupun antar individu, kelompok, organisasi, dan negara. Menurut Deutch, yang dikutip oleh Pernt dan Ladd (Indati, 1996), proses mendapatkan kesesuaian pada orang yang mengalami konflik dikenal sebagai manajemen konflik.

Seperti yang disebutkan di atas, manajemen konflik adalah cara seseorang menangani konflik atau perselisihan yang muncul di dalam hidupnya.

## **B. Peran Manajemen Konflik Dalam Organisasi.**

Pekerjaan individu dan sekelompok pekerja dalam sebuah organisasi terkait satu sama lain. Dalam sebuah organisasi, komunikasi yang buruk selalu menjadi sumber konflik. Demikian pula, komunikasi yang buruk selalu menjadi penyebab keputusan yang buruk. Para manajer bergantung pada kemampuan berkomunikasi mereka untuk mendapatkan informasi yang diperlukan selama proses perumusan keputusan dan untuk memberi tahu pihak lain tentang hasil keputusan tersebut.

Riset membuktikan bahwa manajer menghabiskan waktu sebanyak 80 persen dari total waktu kerjanya untuk interaksi verbal dengan orang lain. Kemampuan memproses informasi adalah keterampilan yang dibutuhkan seorang manajer. Ini termasuk kemampuan untuk menyampaikan dan menerima informasi dalam peran mereka sebagai pengawasan, juru bicara, atau penyusun strategi.

Dihadapkan pada konflik adalah bagian dari pekerjaan dan kewajiban manajer. Salah satu tantangan bagi seorang manajer dalam menjalankan komunikasi yang efektif dalam organisasi bisnis yang mereka pimpin adalah memastikan bahwa arti instruksi yang dimaksud akan sama dengan arti yang diterima oleh orang yang menerimanya, dan sebaliknya. Dalam setiap komunikasi, seorang manajer harus menetapkan hal ini sebagai tujuan.

Manajer selalu dihadapkan pada masalah menentukan tuntutan pekerjaan dari setiap posisi yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya; konflik dapat menyebabkan ketegangan, yang akan berefleksi buruk pada sikap kerja dan perilaku individu. Manajer yang baik akan berusaha untuk mengurangi kesan buruk ini dengan membuka dan menjalin komunikasi dua arah yang efektif dengan setiap anggota stafnya.

Di sini, manajer harus memiliki kemampuan interpersonal yang berbeda. yaitu kemampuan untuk menyelesaikan perselisihan, Manajer menghabiskan dua puluh persen dari waktu kerja mereka menghadapi konflik. Dalam situasi seperti ini, mereka dapat bertindak sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut atau bahkan terlibat langsung dalam konflik tersebut, dan juga dapat bertindak sebagai mediator atau pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik antar pihak lain yang berdampak pada organisasi bisnis dan individu yang terlibat di dalamnya.

## **C. Aspek-Aspek dalam Manajemen Konflik.**

Menurut Gottman dan Korkoff (Mardianto, 2000), ada dua jenis manajemen konflik:

1. Manajemen konflik destruktif, yang mencakup keterlibatan dalam konflik (menyerang dan lepas kontrol), menarik diri dari situasi tertentu yang kadang-kadang sangat menakutkan, hingga menjauhkan diri dengan menggunakan mekanisme pertahanan diri ketika menghadapi konflik, dan compliance (menyerah dan tidak membela diri).
2. Manajemen konflik konstruktif adalah cara positif menyelesaikan masalah yang melibatkan negosiasi dan kompromi. Kompromi adalah akomodasi di mana pihak-pihak yang terlibat mengurangi tuntutannya untuk mencapai tujuan spiritual penyelesaian konflik saat ini. Negosiasi adalah proses untuk mencapai keputusan yang dapat disetujui oleh dua pihak dan menyetujui apa dan

bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Konsep dasar dari implementasi kompromi adalah bahwa salah satu pihak bersedia untuk memahami dan memahami kondisi pihak lainnya dan sebaliknya.

Menurut Johnson dan Johnson (Farida 1996), prinsip-prinsip dasar manajemen konflik sering digunakan ketika orang terlibat dalam konflik: *withdrawing* (menghindari), *forcing* (memaksa), dan *smoothing* (melunak), *compromising* (kompromi), dan *confronting* (konfrontasi). Individu yang menggunakan cara *withdrawing* cenderung berusaha menarik diri untuk menghindari konflik dan orang yang terlibat dengannya. Dalam konflik, seseorang menggunakan *forcing* untuk mengalahkan lawannya dan memaksanya untuk menerima solusi konflik. Sebaliknya, ketika seseorang menganggap konflik sebagai Ketika seseorang melihat konflik sebagai masalah yang harus diselesaikan dan berusaha agar solusi yang digunakan dapat memecahkan masalah dan memuaskan kedua belah pihak, itu disebut *smoothing*. Jika ada upaya untuk mengorbankan sebagian tujuannya dan membujuk orang lain untuk melakukannya juga, maka cara penyelesaian konflik tersebut disebut *comprimising*. Di sisi lain, Rubin (Farida, 1996) menyatakan bahwa beberapa cara umum untuk menangani konflik adalah *domination* (dominasi), *capitulation* (menyerah), *inaction* (tidak bertindak), *withdrawl* (menarik diri), *negotiation* (negosiasi), dan *intervensi pihak ketiga*. Dominasi terjadi ketika seseorang dalam konflik berusaha memaksa pihak lain untuk melakukan apa yang mereka mau. Sebuah kapitulasi terjadi ketika salah satu pihak yang berkonflik memberikan kemenangan kepada pihak lain yang berkonflik, sedangkan pihak lain tidak melakukan apa-apa untuk menyelesaikan konflik tersebut. Individu menggunakan *withdrawl* untuk menghindari terlibat dalam konflik. Adanya perselisihan antara kedua belah pihak tentang cara mencapai *spiritual* Tindakan yang disetujui bersama dan *intervensi pihak ketiga* terjadi ketika orang atau kelompok di luar pihak yang bertikai berusaha mendorong kedua pihak untuk menyelesaikan konflik. Pihak ketiga hanya bertindak sebagai moderator.

Menurut Deutch, dikutip oleh Bernt dan Ladd (Indati, 1996), ada beberapa jenis manajemen konflik atau pengelolaan konflik, yaitu:

1. Destruktif: Menangani konflik dengan acaman, paksaan, atau kekerasan. Ada peningkatan usaha ekspansi di atas masalah awalnya, atau mungkin ada kecenderungan individu untuk bertanggung jawab.
2. Konstruktif Merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang disebut *reasoning* yaitu sudah dapat berpikir secara logis dalam penyelesaian masalah.

Jika konflik dalam kehidupan dapat ditangani dengan baik, mereka akan meningkatkan kreativitas dan inovasi. Ini karena konflik memiliki sisi baik dan buruk, masing-masing (Winardi, 1994).

a. Konflik Destruktif

Konflik yang menyebabkan kerugian bagi orang atau orang yang terlibat. Dua remaja terlibat dalam konflik seperti ini. yang tidak dapat bekerja sama karena

ada permusuhan individu. Konflik dapat menyebabkan guncangan jiwa dalam banyak situasi.

Selain itu, konflik destruktif menyebabkan banyak kerugian, seperti:

- a. Perasaan cemas atau tegang (stres) yang tidak perlu atau mencekam
- b. Kurang komunikasi
- c. Persaingan yang meningkat
- b. Konflik Konstruktif

Konflik ini berbeda dengan konflik destruktif karena konflik konstruktif menghasilkan keuntungan daripada kerugian. Kerugian bagi anggota atau organisasi yang terlibat. Tujuan pengelolaan konflik adalah untuk mengembangkan dan menyediakan berbagai metode dan solusi untuk mengurangi dan mencegah kekerasan dengan mendorong semua pihak yang terlibat untuk berubah. Menurut Fisher (2000) Johnson mengatakan bahwa setiap orang memiliki kemerdekaan untuk menanggapi konflik. Relegiusitas: Ini adalah hasil belajar yang biasanya terjadi pada masa kanak-kanak dan remaja (Supratiknya, 1995).

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik.**

Secara psikologis, setiap perilaku adalah hasil dari interaksi antara kecenderungan internal seseorang (internal) dan keadaan luar. Cara seseorang menangani konflik dengan orang lain akan dipengaruhi oleh seberapa penting tujuan pribadi dan hubungan dengan orang lain sehingga dalam penyelesaian masalah ada dua hal yang dipertimbangkan, yaitu:

- a. Kepentingan atau tujuan pribadi yang dianggap sangat penting sehingga harus dipertahankan atau tidak penting sehingga dapat dikorbankan.
- b. Hubungan dengan orang lain: Ketika ada konflik, hubungan dengan orang lain bisa sangat penting atau sama sekali tidak penting.

Menurut Boardman dan Horowitz (2000), sifat kepribadian memengaruhi cara seseorang menangani konflik. Beberapa sifat yang berpengaruh termasuk kecenderungan agresif, kebutuhan untuk mengontrol dan menguasai, kemampuan berempati, orientasi kompetitif atau kooperatif, dan kemampuan untuk menemukan cara lain untuk menyelesaikan konflik. Boardman dan Horowitz juga menyatakan bahwa sikap etnosentrik dan jenis kelamin sangat memengaruhi bagaimana konflik diselesaikan dan diselesaikan. Metode pandang yang dikenal sebagai perspektif etnosentrik menggunakan norma kelompok sebagai standar untuk melihat dunia dan menilai orang lain. Hal ini akan mengurangi kemungkinan proses pemecahan masalah yang efektif terjadi dalam interaksi individu dalam kelompok yang berbeda. Selain itu, sifat-sifat seperti keterbukaan akan pendapat, hubungan yang hangat, dan kebiasaan untuk tidak melakukan sesuatu yang salah sangat membantu dalam menangani konflik.

memecah masalah secara sepihak. Manajemen konflik dianggap konstruktif jika hubungan antara pihak yang berkonflik tetap terjaga dan tetap berinteraksi secara harmonis. Dister (1988) memberikan penjelasan lebih lanjut tentang nilai agama sebagai pendidikan dan prinsip hidup bermasyarakat. Fungsi agama tersebut merupakan bagian dari kecerdasan spiritual seseorang yang terkait langsung dengan

nilai dan moralitas. sosial seorang individu. Selanjutnya dikatakan bahwa setiap orang memiliki nilai-nilai moral manusia seperti keadilan, kejujuran, dan keteguhan hati, dan dalam interaksi dengan Tuhan, setiap orang harus menerapkan nilai-nilai ini. Hal ini juga berlaku dalam interaksi mereka dengan sesama manusia.

#### **E. Pandangan Tentang Konflik.**

Terdapat perbedaan Pandangan pandangan terhadap masalah konflik. tradisional menyatakan bahwa konflik merupakan situasi yang merugikan organisasi sehingga harus dihindari. Pandangan hubungan manusia mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan selalu melekat dalam hubungan antar manusia. Pandangan ini menyatakan bahwa kita perlu mengelola konflik supaya tidak organisasi atau bahkan kalau merugikan bisa dapat menguntungkan organisasi. Konflik tidak senantiasa merugikan tetapi juga dapat menguntungkan dalam jangka panjang. Sedangkan menurut pandangan interactionist mengatakan bahwa konflik justru merupakan sesuatu yang harus distimulasi, sebab konflik dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang berkonflik atas kesalahannya. Kesadaran akan kesalahan ini akan mampu meningkatkan produktivitas.

#### **F. Konflik Yang Berkaitan Dengan Peran Dan Ambigius.**

Adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap, nilai, dan harapan organisasi sering menyebabkan konflik di dalam organisasi. Fillley dan House menyediakan konklusi dari penyelidikan kepustakaan tentang peran konflik dalam organisasi, yang dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok :

1. Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
2. Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
3. Memiliki kemampuan untuk mentolelir stres.
4. Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi (Wijono, 1993).

Stevenin (1994), ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi misalnya adanya:

1. Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
2. Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspadailah masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.
3. Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Sebagai manajer, manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.

4. Kalah/menang. Ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang amat kuat. Pada tingkat ini, sering kali pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian di antaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
5. Pertarungan/penerbangan. Ini adalah konflik “penembak misterius”. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Bila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orang-orang saling berselisih.
6. Keras kepala. Ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”. Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah karena biasanya hal ini tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Meskipun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.
7. Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus-terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan.

#### G. Fungsi Manajemen konflik.

Manajemen konflik dalam organisasi memiliki fungsi, sebagai berikut :

1. Mencegah Eskalasi Konflik  
Salah satu fungsi utama dari manajemen konflik adalah mencegah eskalasi konflik. Konflik yang tidak ditangani dengan baik memiliki potensi untuk berkembang menjadi masalah yang lebih besar dan kompleks. Dalam konteks ini, manajemen konflik bertujuan untuk mengenali dan mengatasi konflik pada tahap awal sebelum ia mencapai tingkat yang merusak dan sulit dikelola. Dengan mengidentifikasi sumber konflik, meredakan emosi yang memanas, dan mengadopsi pendekatan yang konstruktif, manajemen konflik membantu mencegah konflik merusak hubungan dan keharmonisan.
2. Membuka Ruang untuk Komunikasi Terbuka  
Salah satu peran manajemen konflik dalam organisasi, yaitu membuka ruang untuk komunikasi terbuka dan efektif. Konflik sering kali muncul karena ketidaksepahaman atau kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat. Melalui pendekatan manajemen konflik, pihak-pihak yang bersengketa didorong untuk saling mendengarkan, berbicara secara jujur, dan berbagi pandangan mereka. Proses ini memungkinkan terciptanya pemahaman yang lebih baik tentang perspektif dan kepentingan masing-masing pihak, yang pada akhirnya dapat meredakan ketegangan dan mengarah pada solusi yang lebih baik.
3. Merangsang Perubahan Positif  
Konflik, jika ditangani dengan benar, dapat menjadi sumber perubahan positif dan inovasi. Konflik sering kali mengungkapkan perbedaan pandangan atau pendekatan yang berbeda dalam suatu kelompok atau organisasi. Melalui manajemen konflik, pihak-pihak yang terlibat dapat mencari solusi kreatif untuk mengatasi perbedaan tersebut. Proses ini dapat merangsang pemikiran inovatif, mendorong penemuan solusi baru, dan



menghasilkan perubahan yang lebih baik dan lebih efisien dalam konteks tertentu.

4. Meningkatkan Keterampilan Pemecahan Masalah Manajemen konflik juga memiliki dampak positif pada perkembangan keterampilan pemecahan masalah individu yang terlibat. Ketika individu atau kelompok menghadapi konflik, mereka dihadapkan pada tantangan untuk mencari solusi yang memadai. Proses ini memicu perkembangan keterampilan analitis, pemikiran kritis, dan kemampuan mengelola emosi. Dengan berulang kali melibatkan diri dalam penyelesaian konflik, individu atau kelompok dapat mengasah keterampilan yang sangat berharga ini.
5. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas  
Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengganggu produktivitas dan efisiensi, terutama dalam lingkungan kerja. Melalui manajemen konflik yang tepat, konflik dapat diselesaikan dengan cepat dan efisien, menghindari gangguan yang dapat merugikan keberlangsungan operasional. Dengan menciptakan lingkungan di mana konflik dapat diatasi dengan cepat dan tanpa merusak hubungan, manajemen konflik berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi tanpa batu sandungan.

#### **H. Strategi Mengatasi Konflik Organisasi (Organizational Conflict)**

Menurut Wijono (1993), ada beberapa strategi yang bisa dipakai untuk mengantisipasi terjadinya konflik organisasi diantaranya adalah:

- a. Pendekatan Birokratis (Bureaucratic Approach).  
Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajer cenderung menggunakan struktur hirarki (hierarchical structure) dalam hubungannya secara otokratis. Pemimpin berusaha mengontrol semua tindakan dan aktivitas staf, yang menyebabkan konflik. Strategi pemecahan konflik seperti ini biasanya digunakan sebagai pengganti aturan birokratis untuk mengontrol pribadi karyawannya. Untuk mencegah konflik vertikal (hirarki). pendekatan birokratis (birokratis) menggunakan hirarki struktural.
- b. Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (Authoritative Intervention in Lateral Conflict).  
Konflik lateral biasanya diselesaikan sendiri oleh pihak yang terlibat. Jika tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, manajer langsung biasanya melakukan intervensi, secara langsung dari otoritas kedua belah pihak.
- c. Pendekatan Sistem (System Approach)  
Model pendekatan perundingan menekankan pada masalah-masalah kompetisi dan model pendekatan birokrasi menekankan pada kesulitan-kesulitan dalam kontrol, maka pendekatan sistem (system Approach) adalah mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dengan produksi dalam suatu organisasi.
- d. Reorganisasi Struktural (Structural Reorganization).

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi non formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (task interdependence) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

### **I. Strategi Mengatasi Konflik.**

Menurut Stevenin (1994), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Mengidentifikasi perbedaan antara keadaan saat ini dan keadaan yang seharusnya Satu-satunya hal yang membuat Anda terjebak adalah kesalahan dalam mendeteksi masalah, yaitu, tidak mempedulikannya atau mengangganya sebagai masalah. padahal tidak ada).
2. Langkah yang terpenting adalah diagnosis. Semua informasi tentang siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana metode ini berhasil dengan sempurna telah divalidasi dan diuji. Pusatkan perhatian Anda pada masalah yang paling penting daripada masalah kecil.
3. Untuk mencapai konsensus tentang solusi, kumpulkan umpan balik dari semua pihak yang terlibat dalam proses. Seringlah penyelesaian yang tidak praktis atau tidak dapat digunakan. Tidak pernah menyelesaikan dengan cara terbaik; cari yang terbaik.
4. Pelaksanaan, Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.
5. Evaluasi, Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Stevenin (1994) juga memaparkan bahwa ketika mengalami konflik, ada hal-hal yang tidak boleh dilakukan di tengah-tengah konflik, yaitu :

1. Jangan hanyut dalam perebutan kekuasaan dengan orang lain. Ada pepatah dalam masyarakat yang tidak dapat dipungkiri, bunyinya: bila wewenang bertambah maka kekuasaan pun berkurang, demikian pula sebaliknya.
2. Jangan terlalu terpisah dari konflik. Dinamika dan hasil konflik dapat ditangani secara paling baik dari dalam, tanpa melibatkan pihak ketiga.
3. Jangan biarkan visi dibangun oleh konflik yang ada. Jagalah cara pandang dengan berkonsentrasi pada masalah-masalah penting. Masalah yang paling mendesak belum tentu merupakan kesempatan yang terbesar.

## J. Jenis - Jenis Konflik.

Konflik ada berbagai macam jenisnya, dimana setiap pakar konflik memiliki pandangan yang berbeda-beda dalam mengklasifikannya. Secara mereka melihat konflik itu jenisnya dalam beberapa bentuk, yaitu :

- a. Konflik pada diri individu itu sendiri,
- b. Konflik antar individu,dan
- c. Konflik individu dengan institusi.

Dari sudut pandang organisasi, konflik berbeda. Konflik terjadi karena keterlibatan seseorang dengan organisasi tempat mereka bekerja. T. Hani Handoko mengidentifikasi lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

- a. Konflik dalam diri individu terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan atau ketika berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuan.
- b. Dalam organisasi yang sarna, konflik sering terjadi karena perbedaan kepribadian dan juga karena konflik peranan, seperti antara manajer dan bawahan.
- c. Konflik antara individu dan kelompok terkait dengan era individu menanggapi tekanan kelompok kerja untuk seragam. Sebagai contoh, seseorang mungkin diberi hukuman atau diasingkan oleh perusahaannya karena melanggar aturan kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

## K. Sebab-Sebab Timbulnya Konflik.

Setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Secara umum ada beberapa sebab timbulnya konflik,yaitu :

- a. Hendricks, W. (1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap : pertama; peristiwa sehari-hari, kedua : adanya tantangan, sedangkan yang ketiga : timbulnya pertentangan.
- b. Perebutan tenaga ahli yang profesional. Suatu organisasi ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas, ini salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Ini sebagaimana ditegaskan oleh Wahyudi, yaitu : "Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas,maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif."
- c. Keinginan pihak top management yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dimana ini telah terbaca oleh pihak komisaris sehingga menimbulkan reaksi konflik antara manajemen dan komisaris. Ini dari segi teori sering disebut dengan agency theory. Agencytheory (teori keagenan)

merupakan teori yang membahas konflik antara pihak manajemen dan komisariss yang mana pihak manajemen disebut sebagai agent atau pelaksana dan komisariss adalah principal. Dimana mereka harus membangun suatu kontrak kerja yang menyangkut aturan-aturan yang harus disepakati oleh kedua belah pihak, terutama aturan yang menegaskan bahwa agent harus bekerja untuk memaksimalkan keuntuagan kepada prinsipal.

- d. Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang dianggap tidak sisi representative dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan. Ini terjadi seperti adanya teror dan gangguan dari pihak luar, sehingga kegelisahan kerja selalu terjadi dan manajemen perusahaan tidak bisa focus dalam membangun dan melaksanakan rencana yang dibuatnya.

#### **L. Gaya Manajemen Konflik.**

1. Mengakomodasi

Gaya akomodatif mengabaikan kebutuhan atau keinginan Anda sendiri sebagai ganti kebutuhan atau keinginan orang lain. Anda akan menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan Anda sendiri. Gaya ini biasanya terjadi ketika Anda hanya menyerah atau dibujuk untuk menyerah. Gaya ini cocok untuk digunakan ketika Anda tidak terlalu peduli dengan masalah ini daripada yang lain, ingin menjaga perdamaian, merasa seolah-olah Anda yang salah, atau merasa tidak punya pilihan selain menyetujui poin lain.

2. Menghindari

Gaya menghindari sepenuhnya menghindari konflik. Anda tidak akan mengejar keyakinan Anda atau orang lain yang terlibat. Sederhananya, Anda akan terus menunda atau benar-benar menghindari konflik setiap kali konflik itu muncul. Gaya ini cocok untuk digunakan ketika konflik tampak sepele, Anda tidak punya waktu atau membutuhkan lebih banyak waktu untuk berpikir, Anda merasa seolah-olah Anda tidak memiliki kesempatan untuk menang, atau Anda takut dibalas dengan kebencian.

3. Berkompromi

Gaya kompromi mencoba menemukan solusi yang setidaknya akan menyenangkan semua pihak. Anda akan bekerja untuk menemukan jalan tengah di antara semua kebutuhan, yang biasanya membuat orang tidak puas atau puas sampai batas tertentu. Gaya ini cocok digunakan ketika lebih penting untuk mencapai solusi daripada solusi yang hebat, tenggat waktu mendekat dengan cepat, Anda menemui jalan buntu, atau Anda membutuhkan solusi sementara untuk saat ini.

4. Berkolaborasi

Gaya berkolaborasi berusaha menemukan solusi yang akan memenuhi kebutuhan semua pihak. Alih-alih mencoba menemukan solusi jalan tengah, Anda akan mencari solusi yang benar-benar memuaskan semua orang dan akhirnya menjadi situasi yang saling menguntungkan. Gaya ini bisa sesuai ketika banyak perspektif perlu ditangani, ada hubungan penting yang ada di

antara para pihak, solusi akhir terlalu penting bagi siapa pun untuk tidak senang, atau kepercayaan banyak pemangku kepentingan harus diwakili.

5. Bersaing

Gaya bersaing mengambil sikap tegas dan menolak untuk melihat perspektif pihak lain. Anda akan terus memaksakan sudut pandang Anda pada orang lain atau terus menolak ide-ide mereka sampai Anda mendapatkan apa yang Anda inginkan. Gaya ini bisa cocok ketika Anda harus membela hak atau moral Anda, perlu membuat keputusan cepat dan memaksa orang lain untuk bergabung, perlu mengakhiri konflik jangka panjang, atau harus mencegah keputusan yang berlawanan dan mengerikan dari sedang dibuat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and Alan B. Eisner, 2003, *Strategic Management; Creating Competitive Advantage, fourth edition*, McGraw-Hill International Edition.
- Hendrick. W, 1992, *Bagaimana Mengelola Konflik*. Diterjemahkan Oleh : Arif Santoso, Jakarta : Bumi Aksara.
- Keith Davis dan John W. Newstrom, 1996, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid1, Jakarta, Erlangga, (terjemahan).
- T. Hani Handoko, 2002, *Manajemen*, Yogyakarta, BPFE.
- Taliziduhu Ndraha, 2003, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wahyudi, 2008, *Manajemen Konflik dalam Organisasi; Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*, Bandung, Alfabeta.
- Wijono, S, 1993, *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*, Satya Wacana, Semarang.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*. Bandung. Penerbit: CV. Mandarmaju.