

MENAJEMEN KONFLIK

DALAM PERSPEKTIF HUMAN RELATION

Pandoe Bimowati

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Pawayatan Daha Kediri

ABSTRAK :

Seringkali bagi organisasi yang baru berdiri, menghindari konflik adalah jalan terbaik. Akan tetapi ketika konflik tersebut terjadi maka organisasi tersebut berumur pendek, dan langsung hancur. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengetahuan pengelohan konflik dalam organisasi.

Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut, konflik dapat dikatakan sebagai sesuatu yang buruk bagi organisasi dan harus dihindari. Konflik disebabkan karena kesalahan dalam manajemen, sehingga berakibat pada terjadinya kesenjangan dan berkurangnya komunikasi. konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.

Kata Kunci : *Konflik, Manajemen Konflik, Human Relation.*

A. Pendahuluan

Kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia diantaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan ikatan-ikatan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka organisasi telah pula berkembang dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitas.

Seringkali bagi organisasi yang baru berdiri, menghindari konflik adalah jalan terbaik. Akan tetapi ketika konflik tersebut terjadi maka organisasi

tersebut berumur pendek, dan langsung hancur. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengetahuan pengelohan konflik dalam organisasi. Para ahli & peneliti mencoba mengidentifikasi konflik yang dapat mempengaruhi kinerja :

1. Konflik tugas, yakni masing-masing individu memiliki cara pandang dan pendapat yang berbeda-beda dalam melihat tugas yang diberikan.
2. Konflik hubungan, disebabkan karena pertentangan antar individu dalam organisasi, yang mana

disebabkan karena ketidak sukaan, ketegangan dan lainnya.

3. Konflik proses, adanya perbedaan pendapat dalam proses penyelesaian kerja dalam organisasi. Hal ini terjadi pada pertengahan proses berorganisasi.

Selain dari ketiga identifikasi tersebut, ada juga konflik yang dibuat secara sengaja, dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi. Pada konflik semacam ini, target organisasi lah yang menjadi pemicu dan penyebabnya. Konflik sering terjadi dalam sebuah organisasi, yang mana akan menciptakan perubahan dalam berorganisasi. Konflik berasal dari bahasa latin, yang mana dari 2 suku kata, yakni "*com*" yang berarti bersama dan "*fligere*" artinya melanggar, menabrak dan membenturkan. Dengan kedua suku kata tersebut, maka konflik berarti suatu kegiatan menabrakkan/ membenturkan suatu kepentingan secara bersama-sama. Selain arti tersebut konflik pun mengalami perkembangan makna, berdasarkan fungsi dan tujuan konflik itu sendiri. Menurut Folger dan Poole (1984) konflik dapat dirasakan, diketahui dan diekspresikan melalui perilaku komunikasi tiap individu dengan individu yang lain. Yang mana dengan adanya jurang komunikasi maka konflik akan semakin dimungkinkan untuk terjadi. Interaksi yang disebutkan sebagai komunikasi antar individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat dipungkiri akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda-beda (Devito ; 1995).

Konflik dapat dilihat dalam 2 sudut pandang, yakni: pandangan tradisional dan pandangan

kontemporer (Myers ; 1993). Secara tradisional, konflik dapat dikatakan sebagai sesuatu yang buruk bagi organisasi dan harus dihindari. Konflik disebabkan karena kesalahan dalam manajemen, sehingga berakibat pada terjadinya kesenjangan dan berkurangnya komunikasi. Sedangkan dalam pandangan kontemporer, konflik merupakan sesuatu yang tak bias dihindari sebagai suatu konsekuensi logis antar interaksi tiap individu. yang harus dipikirkan adalah bagaimana mengelola konflik agar tidak merusak hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada sisi tradisional ada usaha untuk menghindari konflik, sedangkan kontemporer melakukan manajemen konflik. Konflik hadir karena adanya ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota kelompok, yang mana harus membagi-bagi sumber daya yang terbatas atau karena adanya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Konflik tidak selamanya merusak seperti dalam pemikiran tradisional. Pada kenyataannya konflik pun dapat berupa fungsional, yakni bermanfaat dan bersifat konstruktif dalam meningkatkan kinerja perilaku organisasi. Akan tetapi adapun pula yang bersifat disfungsional, yang mana mempunyai pengaruh negative dalam merusak hubungan serta pencapaian tujuan umum organisasi. Dari kedua akibat konflik tersebut, maka diperlukan pengetahuan serta perhatian yang benar terhadap konflik yang terjadi, agar mengarah kepada pengembangan kinerja dalam berorganisasi. Seringkali masing-masing individu yang berkonflik lebih mengutamakan tujuan individu dan melupakan tujuan umum organisasi, sehingga menimbulkan peningkatan pada level konflik dan membawa kehancuran pada organisasi.

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok.

Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif.

B. Pengertian

Robbins (2006) dalam "Organization Behavior" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya

ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

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

Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjerumuskan ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi.

C. Jenis-jenis Konflik

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

1. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
2. Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
3. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
4. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

1. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua

pilihan yang sama- sama menarik.

2. Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
3. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

2. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.

Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

3. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

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

4. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

5. Konflik antara organisasi

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

D. Peranan Konflik

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan.
- Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.
- Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi

hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
- Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
- Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.

Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi.

Dalam pandangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Seorang pimpinan suatu organisasi pernah menerapkan apa yang disebutnya dengan “mitra tinju” Pada saat ada suatu kebijakan yang hendak diterapkannya di organisasi yang dipimpinnya ia mencoba untuk mencari “mitra yang berposisi dengannya”. Kadang konflik pun terjadi. Apakah itu menjadi persoalan bagi dirinya ?

“ Bagi saya hal itu menjadi hal yang positif, karena saya dapat melihat kebijakan yang dibuat tersebut dari sisi lain. Saya dapat mengidentifikasi kemungkinan kelemahan yang ada dari situ. Selama kita masih bisa mentolerir dan dapat mengendalikan konflik tersebut ke arah yang baik, hal itu tidak menjadi masalah”, ujarnya.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (1996) yang membahas konflik dari segi human relations and interactionist perspective.

Dijelaskan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (interpersonal experience). Karena itu bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi.

Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat :

- mengarah ke inovasi dan perubahan
- memberi tenaga kepada orang bertindak
- menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi
- merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi

E. Faktor-faktor yang mempengaruhi Konflik

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

1. Kemantapan organisasi

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2. Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

3. Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor ekstern meliputi :

1. Keterbatasan sumber daya

Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.

2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain

Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

4. Pola interaksi dengan pihak lain

Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

Fase-fase Konflik

Ada 3 (tiga) macam fase dalam perkembangan pemikiran tentang konflik-konflik di dalam organisasi. Adapun fase-fase yang dimaksud :

Fase klasik

Dalam fase klasik di pandang bahwa konflik bisa muncul tapi bersifat sementara dan harus diselesaikan oleh pihak manajemen menurut pandangan pihak manajemen tersebut. Fase klasik juga meyakini bahwa apabila diberi waktu dan manajemen baik, konflik akan dapat dihilangkan secara sempurna.

Fase hubungan antar manusia

Fase hubungan antar manusia mengakui bahwa konflik itu ada tapi bisa dihindari dan perlu diatasi. Konflik berhubungan dengan para pengacau, para primadona dan sebagainya. Fase ini menyatakan bahwa konflik itu buruk, dan damai itu baik.

Fase Kontemporer

Pandangan kontemporer menyatakan bahwa konflik adalah hal tidak dapat dihindari dari kehidupan organisasi. Konflik bukanlah hal yang baik tapi juga bukan hal yang buruk. Konflik merupakan kenyataan hidup yang harus dipahami bukan ditentang.

F. Human Relation

Human relation adalah, hubungan manusiawi yang termasuk kedalam komunikasi antarpersona (interpersonal communication) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis. Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya action oriented, mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang (Onong, 2003).

Disamping itu human relation merupakan segala hubungan-hubungan baik formal maupun non

formal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, oleh bawahan terhadap sesama bawahan dalam usaha untuk memupuk kerja sama yang intim dan selaras guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Human relation merupakan syarat utama untuk keberhasilan suatu komunikasi baik komunikasi antar perorangan maupun komunikasi dalam organisasi instansi.

Penguasaan dalam menciptakan human relation karyawan dalam instansi akan sangat membantu seorang pimpinan dalam membantu komunikasi vertikal maupun komunikasi horisontal. Di sisi lain human relation karyawan merupakan hubungan manusiawi yang selalu dibutuhkan oleh karyawan, dimana fungsinya sebagai makhluk pribadi dan makhluk sosial, kebutuhan akan orang lain bekerjasama mencapai tujuan hidupnya. Hubungan yang harmonis akan membuat suasana kerja yang menyenangkan dan akan mempengaruhi semangat karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Faktor-faktor Persepsi Interpersonal dalam Human Relation

Persepsi kita bukan sekedar rekaman peristiwa atau objek. Komputer hanya mengolah input yang dimasukkan pada waktu *punching*. Bila pada kolom 12 ditulis tujuh, komputer tidak akan mengubahnya menjadi delapan. Tidak begitu persepsi manusia. Pengaruh kebutuhan, kesiapan mental, suasana emosional, dan latar belakang budaya, menentukan interpretasi kita pada sensasi. Bila objek atau peristiwa di dunia luar kita sebut distal stimuli dan persepsi kita tentang stimuli itu kita sebut percept maka percept tidak selalu sama dengan stimuli. Proses

subjektif yang secara aktif menafsirkan stimuli disebut Fritz Heider sebagai constructive process. Proses ini meliputi faktor biologis dan sosiopsikologis individu pelaku persepsi.

Faktor-faktor sosial seperti pengaruh interpersonal, nilai-nilai kultural dan harapan-harapan yang dipelajari secara sosial, pada persepsi individu, bukan saja terhadap objek-objek mati tetapi juga pada objek-objek sosial.

Persepsi sosial adalah sebagai proses mempersepsi objek-objek dan peristiwa-peristiwa sosial. Untuk tidak mengaburkan istilah dan untuk menggaris bawahi manusia (dan bukan benda) sebagai objek persepsi, di sini menggunakan istilah persepsi interpersonal. Persepsi pada objek selain manusia disebut persepsi objek.

Human relation dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia. (Onong, 2003)

Dalam derajat intensitas yang tinggi, hubungan manusiawi dilakukan untuk menyembuhkan orang yang menderita frustrasi. Frustrasi timbul pada diri seseorang akibat suatu masalah yang tidak dapat dipecahkan olehnya. Dalam kehidupan sehari-hari siapa pun akan menjumpai masalah : ada yang mudah dipecahkan, ada yang sukar. Akan tetapi masalah yang bagaimanapun akan diusahakan supaya hilang. Orang tidak akan membiarkan dirinya digumuli masalah. Dan masalah orang yang satu tidak sama dengan masalah orang lain, semuanya itu bisa menyebabkan seseorang frustrasi.

Orang yang menderita frustrasi dapat dilihat dari tingkah lakunya : ada yang merenung murung, lunglai tak

berdaya, putus asa, mengasingkan diri, mencari dalih untuk menutupi kemampuannya, mencari kompensasi, berfantasi, atau bertingkah laku kekanak-kanakan. Apabila frustrasi itu diderita oleh karyawan, apalagi jika jumlahnya banyak ini akan mengganggu jalannya organisasi akan menjadi rintangan bagi tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Tidaklah bijaksana jika seorang pemimpin menangani pegawai yang frustrasi dengan tindakan kekerasan. Di sinilah pentingnya peranan hubungan manusiawi. Dia harus membawa penderita dari problem situation kepada problem solving behaviour. (Onong, 2003).

Hambatan Human Relation

Hambatan human relation pada umumnya mempunyai dua sifat: objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya human relation yang tidak disengaja dibuat oleh pihak lain tapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak menguntungkan.

Hambatan yang bersifat subjektif ialah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi. Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, prejudice, tamak, iri hati, apatisisme dan sebagainya. (Onong, 2003).

Faktor kepentingan dan prasangka merupakan faktor yang paling berat karena usaha yang paling sulit bagi seorang komunikator ialah mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang jelas tidak menyenangi komunikator atau menyajikan pesan komunikasi yang berlawanan dengan fakta atau isinya yang

mengganggu suatu kepentingan.

Apabila seseorang dikonfrontasikan dengan suatu bentuk komunikasi yang tidak disukainya karena mengganggu kedudukan pendidikan, atau kepentingannya maka orang tersebut biasanya mencemoohkan komunikasi tersebut atau mungkin pula mengelakkan dan secara acuh tak acuh mendiskreditkan pesan komunikasi sebagai hal yang sukar dimengerti. Gejala mencemoohkan dan mengelakkan suatu komunikasi untuk kemudian mendiskreditkan atau menyesatkan pesan komunikasi, dinamakan *evasion of communication*.

G. Penanganan Konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain :

1. Introspeksi diri

Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik ? Gaya pa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.

2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat.

Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika kita melihat konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.

3. Identifikasi sumber konflik

Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.

4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat. Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

a. Berkompetisi

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

b. Menghindari konflik

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

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

c. Akomodasi

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

d. Kompromi

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

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama.

Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

G. Penutup

Kemampuan menangani konflik tentang terutama yang menduduki jabatan pimpinan. Yang terpenting adalah mengembangkan pengetahuan yang cukup dan sikap yang positif terhadap konflik, karena peran konflik yang tidak selalu negatif terhadap organisasi.

Dengan pengembalian yang cukup senang, pimpinan dapat cepat mengenal, mengidentifikasi dan mengukur besarnya konflik serta akibatnya dengan sikap positif dan kemampuan kepemimpinannya, seorang pimpinan akan dapat mengendalikan konflik yang akan selalu ada, dan bila mungkin menggunakannya untuk keterbukaan organisasi dan anggota organisasi yang dipimpinya. Tentu manfaatnya pun dapat dirasakan oleh dirinya sendiri.

Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan pendekatan atau strategi yang dirancang oleh pimpinan/kepala organisasi dalam mengoptimalkan konflik melalui proses identifikasi masalah, klasifikasi masalah, analisis penyebab masalah, serta penyelesaian masalah. Sedangkan strategi yang digunakan adalah; a) resolusi konflik, b) menstimulasi konflik, mengurangi/menurunkan konflik. Melalui penerapan manajemen konflik yang tepat diharapkan dapat mengatasi masalah yang muncul dalam organisasi dan selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja staf/karyawan.

Konflik (pertentangan atau perselisihan) adalah sesuatu yang tidak pernah dapat dihindari, yang terjadi kapan saja sepanjang hidup dan juga

di dalam leadership. Penyelesaian konflik yang baik sangat penting dalam meningkatkan ketrampilan sebagai leadership dan memindahkan praktek manajemen dari paham otoritarian (kepatuhan pada seseorang) ke arah pendekatan kooperatif yang menekankan pada persuasi rasional, kolaborasi, kompromi dan penyelesaian yang saling menguntungkan.

Kemungkinan efek dari konflik

1. Kemungkinan efek positif
2. Kemungkinan efek negatif
3. Meningkatkan usaha
4. Merasa mendapat angin saling pengertian lebih baik satu dengan yang lain
5. Mendorong terjadinya perubahan pengambilan keputusan yang lebih baik
6. Mengurangi produktivitas
7. Penurunan komunikasi
8. Perasaan negatif
9. Stres
10. Pengambilan keputusan yang tidak baik
11. Penurunan bentuk kerjasama
12. Muncul kegiatan fitnah

Adapun penyebab konflik: distorsi informasi akibat modifikasi pesan, ambiguitas akibat penggunaan bahasa yang tidak jelas dan kebohongan.

Konflik, dalam konteks organisasi, merupakan fenomena yang sangat lumrah. Tidak ada organisasi yang tidak pernah mengalami suatu konflik. Akan tetapi, kekuatan sebuah organisasi tidak terletak pada minimalnya suatu konflik, melainkan

bagaimana organisasi tersebut dapat menangani konflik secara baik, sehingga melahirkan sebuah sinergi positif yang dapat membesarkan organisasi. Sebaliknya, dan sekuat apapun suatu organisasi, tetapi bila konflik di dalamnya tidak dapat ditangani (dimanaj) dengan baik, maka kehancuran menjadi ancaman yang pasti buat organisasi tersebut.

Konflik menjadi perilaku lumrah dalam setiap organisasi manapun. Hal ini disebabkan karena organisasi, dalam teori sistem, adalah satu elemen dari sejumlah elemen yang berinteraksi secara independen. Organisasi tergantung pada lingkungan yang memungkinkan terjadinya hubungan klien dan dan timbal-balik. Dengan begitu, perubahan yang terjadi dalam satu unsur akan mempengaruhi dan bahkan menyebabkan perubahan pada unsur atau bagian lain. Menurut teori sistem, saling berhubungan dan ketergantungan antara bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi akan menjadi lebih produktif dibandingkan jika bertindak sendiri-sendiri.

Sejauh menyangkut masalah konflik, hubungan antara pimpinan dan karyawan agaknya memiliki peranan yang paling sentral. Dalam hal ini peranan pimpinan, secara khusus, menjadi lebih penting. Kegagalan dalam hubungan ini dapat menyebabkan kerusakan sistem organisasi secara keseluruhan. Karena itu, pimpinan diharapkan dapat menerapkan manajemen kepemimpinan secara baik sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang modern dan bermutu.

Kecemburuan terhadap prestasi dan

kinerja karyawan tertentu juga menimbulkan kecemburuan sosial antar para karyawan lainnya. Bahkan, persaingan antar etnis tidak jarang memainkan peran yang menyolok yang menimbulkan konflik dan ketegangan. Fenomena semacam ini, tentu bukan merupakan sebuah hal yang asing, sebab masalah yang serupa juga sering dialami dalam organisasi lainnya, hal semacam ini sangat perlu ditangani dengan bijaksana agar tidak menimbulkan efek samping yang sangat merugikan eksistensi organisasi ini.

Kepustakaan

- Effendy, Onong Uchjana, 2003. *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans F., 1981. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Singapore.
- Robbins, SP., 2006. *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Siding.
- Thoha, Miftah, 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi, 2004. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mandar Maju.