

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Oleh :

Zulhelmi¹⁾

¹⁾ Dosen Tetap Jurusan Manajemen STIE Haji Agus Salim Bukittinggi

Abstract

The conflict is asymmetry or disequilibrium among many persons in the organization. The conflict causes the team work can be weakness and the others work in the organization will be unsuccess. Otherwise the conflict also can be positive effect, if the leader can manage to be the conflict well competitive among individual until the organization performance will be increase, for that the leder participation is very important in the conflict managemen.

Keyword : Conflict management

Pendahuluan

Konflik adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dihindarkan dan sering terjadi dalam kehidupan antar individu maupun organisasi. Konflik terjadi ketika tujuan manusia atau masyarakat tidak sejalan. Konflik bisa terjadi pada tingkat mikro, antar pribadi hingga tingkat kelompok, organisasi, masyarakat, negara, dan semua bentuk hubungan manusia; sosial, ekonomi dan kekuasaan. Namun konflik dapat menghasilkan situasi yang lebih baik bagi pihak yang terlibat dan bisa bersifat kreatif, apabila dikelola dengan baik dan diselesaikan tanpa kekerasan.

Organisasi yang merupakan sekelompok atau sekumpulan orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu, dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu juga sangat sering terjadi konflik. Dalam suatu organisasi yang terdiri dari kelompok kerja sebagai

kumpulan dua orang atau lebih yang saling berintegrasi dan saling mempengaruhi untuk suatu tujuan tertentu yang dipahami bersama. Kelompok kerja tersebut dibagi kepada kelompok kerja formal, dan kelompok kerja informal. Kelompok kerja formal adalah kerja yang dibentuk atau disusun secara resmi oleh pimpinan dimana kelompok tersebut diberikan tugas dan pekerjaan yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan kelompok kerja informal adalah kelompok kerja yang disusun atau tersusun dengan sendirinya ketika beberapa anggota dari organisasi, dimana kegiatan yang dilakukan biasanya tidak terkait langsung dengan rencana-rencana rutin dari organisasi, namun secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja dari orang-orang dalam organisasi.

Individu-individu merupakan bagian dari kelompok kerja formal maupun

kelompok kerja informal tersebut dalam suatu organisasi. Dengan terdapat beberapa individu yang terlibat dalam suatu organisasi, tentu antara individu yang satu dengan yang lainnya memiliki kepentingan yang berbeda-beda disamping adanya kepentingan bersama yang dikonkritkan dalam bentuk tujuan organisasi. Dengan perbedaan kepentingan dan perbedaan karakteristik individu-individu tersebut akhirnya bisa mendorong terjadinya konflik atau potensi negataif dalam organisasi.

Konflik merupakan adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi, diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagaian tertentu dalam organisasi. Secara garis besarnya konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai keadaan diantaranya konflik antar bawahan di bagian yang sama, konflik antar bawahan dan pimpinan di bagaian yang sama, konflik antar bawahan dari bagian yang berbeda, konflik antar pimpinan dan bawahan dari bagian yang berbeda, konflik antar pimpinan dari bagaian yang berbeda, dan lain sebagainya. (Sule dan Saefullah, 2005:290)

Konflik pada dasarnya merupakan sesuatu hal yang alamiah dan dapat diperkirakan terjadi ketika sebuah lingkungan atau organisasi terdiri dari berbagai karakteristik individu. Permasalahannya adalah: Mengapa konflik terjadi? Apakah konflik tersebut perlu dihindari? Apa yang dapat kita lakukan untuk menangani dan menyelesaikan konflik? Pertanyaan ini dapat terjawab ketika kita mengetahui dampak konflik terhadap organisasi, antara lain: (Sule dan Saefullah, 2005 : 291)

hannya adalah: Mengapa konflik terjadi? Apakah konflik tersebut perlu dihindari? Apa yang dapat kita lakukan untuk menangani dan menyelesaikan konflik? Pertanyaan ini dapat terjawab ketika kita mengetahui dampak konflik terhadap organisasi, antara lain: (Sule dan Saefullah, 2005 : 291)

- (1). Konflik dapat menyebabkan kelompok kerja lemah dan berbagai pekerjaan dalam organisasi akan terbelengkalai.
- (2). Konflik bisa menjurus pada persoalan personal antara individu dalam organisasi. Jika konflik sudah mengarah pada persoalan personal, agak sulit bagi perusahaan untuk bersikap profesional dan membedakan antara urusan yang bersifat organisasional dan personal, namun yang jelas kinerja organisasi akan terganggu.
- (3). Konflik memiliki dampak positif ketika pimpinan dapat mengelola konflik menjadi persaingan yang sehat antar individu, sehingga kinerja organisasi justru mungkin dapat meningkat. Namun persyaratan agar konflik menjadi dampak positif adalah kuatnya peran pimpinan dalam organisasi.
- (4). Konflik menyebabkan berbagai hal yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi muncul, sehingga sangat mungkin untuk terjadinya pemborosan waktu, uang, serta berbagai sumber daya lainnya.

Konflik bisa berdampak positif dan bisa juga berdampak negatif. Konflik yang berdampak positif memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul kepermukaan, sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian, dan mendinamiskan suatu organisasi sehingga tidak berjalan rutin dan statis. Kemudian konflik yang berdampak negatif akan menimbulkan perasaan tidak enak sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan, dan menimbulkan perpecahan dalam organisasi yang pada akhirnya akan mengganggu dalam mencapai tujuan.

Dari tulisan ini akan mengemukakan bagaimana mengelola konflik dalam organisasi supaya konflik yang terjadi dapat di arahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dan berdampak positif serta bersifat kreatif. Dan bagi pimpinan bukan mengelak terhadap adanya konflik, tetapi bagaimana mengelola konflik, agar dapat mendorong organisasi menjadi dinamis, dan konflik tidak melampau titik patah yang mengakibatkan terhambatnya program organisasi.

Sumber Konflik Dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena faktor komunikasi, faktor struktur tugas maupun struktur organisasi, faktor yang bersifat personal, dan faktor lingkungan. (Sule dan Saefullah, 2005:292)

Faktor komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi. Komunikasi yang tidak tepat atau yang salah akan menyebabkan terjadinya salah komunikasi atau salah persepsi atau sering dinamakan sebagai *miscommunication*, dan inilah yang akan dapat menyebabkan konflik.

Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada disuatu bagian dalam organisasi. Juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih satu posisi tertentu, maupun berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain. Sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorongnya terciptanya konflik antar individu, baik satu bagian tertentu maupun antar bagian tertentu dalam organisasi.

Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan dimana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja kondusif bagi efektifitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Suasana kerja dan lingkungan yang kurang kondusif yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja, dapat menjadi contoh factor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk dalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik dibandingkan yang lain, pada hal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber konflik.

Kemudian dapat juga dipahami bahwa sumber konflik yang terdapat dalam organisasi antara lain ; perbedaan persepsi, perbedaan kepentingan, persaingan selalu menang, pendirian yang kaku, perbedaan mengenai prioritas, perbedaan mengenai cara dan system, perasaan mudah tersinggung, keterbatasan sumber daya, salah faham, dan berharap terlalu banyak. (Irmim, 2004 : 89)

Tahapan Terjadinya Konflik Dalam Organisasi

Konflik terjadi melalui lima tahap : (Depdikbud, 1999 : 210)

- (1). Tahap laten, yaitu adanya perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik.

- (2). Konflik terasakan, jika perbedaan tersebut di atas dirasakan oleh individu.
- (3). Konflik mulai terwujud, jika konflik terasakan dapat berkembang menjadi perbedaan pendapat yang saling bertentangan.
- (4). Konflik terbuka, jika perbedaan pendapat tersebut di atas kemudian diikuti dengan permusuhan secara terbuka.
- (5). Jika konflik terbuka terjadi, tetapi terkelola dengan baik akan dapat menimbulkan keuntungan, misalnya terjadi saling tukar ide dan mendorong kreativitas. Tetapi jika tidak terkelola dengan baik, sehingga melampau batas tertentu akan menimbulkan kerugian, misalnya saling permusuhan yang terus berkelanjutan.

Pendekatan Dalam Pengelolaan Konflik

Griffin di dalam Ernie mengenalkan tiga pendekatan dalam mengelola konflik yaitu bagaimana konflik dikelola, diawasi, dan dikendalikan. Sehingga konflik yang terjadi tetap dapat diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja organisasi yang lebih baik. Ketiga pendekatan tersebut adalah menstimuluskan konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*), dan menyelesaikan konflik (*resolving conflict*). (Sule dan Saefullah, 2005:293)

1. Stimulasi konflik

Stimulasi konflik pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan oleh pimpinan terhadap konflik yang terjadi dengan jalan memberikan umpan-umpan stimulan (rangsangan) yang menyebabkan pihak-pihak yang terlibat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organisasinya.

Di antara program yang dapat dijalankan adalah memposisikan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik kedalam suatu situasi dimana mereka terlibat dalam sebuah persaingan positif yang akan meningkatkan kinerja mereka sekaligus juga organisasinya. Memasukan faktor persaingan ini dapat dilakukan sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam konflik akan benar-benar melakukan persaingan yang positif antar mereka.

Selain memperkenalkan persaingan ke dalam pihak-pihak yang terlibat konflik dapat juga dilakukan dengan jalan memasukan pihak-pihak ketiga di antara pihak-pihak yang terlibat konflik agar konflik tersebut dapat diminimalkan dengan kehadiran pihak ketiga tersebut. Bentuk stimulasi lain yang juga bisa dilakukan adalah dengan melakukan perubahan aturan main atau prosedur yang selama ini berlaku dalam organisasi. Dengan adanya perubahan prosedur atau aturan main tersebut diharap-

kan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat melakukan penyelesaian ulang mengenai posisi mereka dalam organisasi sehingga konflik dengan sendirinya tersesuaikan pula.

2. Pengendalian konflik

Selain memberikan stimulasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik, pendekatan lain yang bisa digunakan adalah pengendalian konflik. Pengendalian konflik ini dilakukan untuk memastikan bahwa konflik dapat senantiasa dihindari dan walaupun terjadi dengan segera bisa disesuaikan kembali. Di antara program yang bisa dilakukan adalah melalui perluasan penggunaan sumber daya organisasi. Konflik yang disebabkan oleh adanya masalah dalam penggunaan sumber daya, katakanlah dari sisi fasilitas yang dirasakan dan digunakan oleh anggota organisasi, diharapkan bisa diselesaikan melalui program perluasan penggunaan sumber daya organisasi tersebut.

Selain itu pula, diantara upaya atau program yang dapat dilakukan, adalah dengan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam organisasi. Hal ini akan menyebabkan konflik yang terutama disebabkan oleh kurangnya koordinasi atau kejelasan struktur pekerjaan misalkan dapat diselesaikan dengan baik melalui koordinasi yang intensif. Banyak konflik terjadi bukan disebabkan

kan orang-orang yang ada dalam organisasi tidak andal, melainkan karena kurangnya koordinasi.

Selain peningkatan koordinasi, bisa pula dilakukan pendekatan melalui upaya pencarian titik temu antara pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun tujuan bersama yang ingin dicapai dalam organisasi, sehingga berbagai pihak yang terlibat dalam konflik dapat kembali diingatkan akan tujuan utama dari organisasi. Konflik dapat pula dikendalikan melalui penyesuaian perilaku para pekerja dengan apa yang semestinya dijalankan di perusahaan melalui ketentuan-ketentuan yang diberlakukan. Sebagian konflik terjadi karena orang-orang tersebut tidak berperilaku sebagaimana mestinya dalam sebuah organisasi.

3. Penyelesaian konflik

Dua pendekatan di atas merupakan sebagian upaya untuk menjadikan konflik sesuatu yang dapat diterima secara alamiah, namun tetap harus diwaspadai agar konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan kinerja organisasi yang lebih baik. Pada kenyataan konflik sekalipun telah diusahakan untuk tidak terjadi, namun selalu saja dapat terjadi. Untuk kasus seperti maka konflik harus dihadapi dan diselesaikan.

Di antara program yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik yaitu dengan melalui penghindar-

kan konflik. Jika kita mengetahui bahwa terdapat dua orang yang kalau dipertemukan akan terjadi konflik, maka salah satu upaya penghindarannya adalah dengan memisahkan mereka dari bagian kerja yang sama, atau jika berada dalam bagian yang sama mungkin dengan jalan membagi waktu kerja yang berbeda, dan seterusnya. Selain itu pula, yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan konflik adalah dengan mempertemukan pihak-pihak yang bertikai untuk kemudian meminta mereka untuk menyelesaikan konflik mereka di hadapan pihak ketiga atau antar mereka sendiri dengan desakan terhadap mereka untuk melakukan kompromi.

Dari tahapan terjadi konflik dalam organisasi, dapat dikemukakan bahwa jika kegigihan dan kerjasama pihak-pihak yang terlibat rendah, biasanya mereka berusaha menghindari diri, sehingga konflik tidak tampak. Seandainya pihak-pihak yang terlibat konflik sangat gigih dan sulit untuk bekerja sama, maka akan terjadi kompetisi untuk menang. Pihak yang lebih kuat akan menang dan memaksakan kehendaknya kepada yang lemah. Kalau sekiranya kemauan kerja sama di antara mereka sangat baik, tetapi kegigihannya rendah, biasanya hubungan antar individu, sedangkan prinsip atau konsep dinomorduakan.

Kemudian jika kegigihan maupun kemauan kerja sama antar pihak yang terlibat konflik sedang-sedang saja, akan terjadinya antara keduanya. Dan apabila kegigihan mereka tinggi, dan kemauan untuk bekerja sama juga tinggi, maka akan terjadi kalaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang menyebabkan terjadinya konflik. Pola inilah yang biasanya memberikan penyelesaian yang terbaik.

Kemudian Pimpinan organisasi dapat merubah konflik menjadi motivasi dengan melakukan upaya-upaya : (Depdikbud, 1999 : 212)

- (1). Munculkan rasa ingin lebih baik dari orang lain.
- (2). Berikan gambaran kalau orang lain bisa kenapa anda tidak bisa.
- (3). Mintalah untuk membuktikan kebenaran argumentasinya.
- (4). Pastikan untuk tidak bergantung pada orang lain, tetapi atasi masalah oleh diri sendiri.
- (5). Lihat kemajuan orang lain, dorong untuk berbuat lebih maju.
- (6). Kondisikan konflik menjadi persaingan sehat.

Disamping itu juga konflik yang terdapat dalam organisasi, dapat diciptakan supaya bersifat konstruktif. Untuk itu perlu upaya-upaya : (Irmin, 2004 ; 93)

- (1). Upayakan untuk selalu terjadi perubahan.
- (2). Ciptakan suasana setiap orang membunyai pendapat yang berbeda atau ide baru.
- (3). Buat pertemuan brain storming, sehingga mendapatkan banyak ide.
- (4). Beri tempat untuk ide-ide yang nyleneh.
- (5). Berikan kesempatan untuk masing-masing memberikan argumentasi atas ide dan gagasannya.
- (6). Jika konflik sangat memanas segera ambil langkah untuk menengahi.
- (7). Berusahalah untuk memperjelas masing-masing argumentasi.
- (8). Ambil kata sepakat yang menguntungkan semua pihak.

Kemudian yang tidak kalah pentingnya bagaimana dapat memanfaatkan konflik sebagai pemicu peningkatan produktivitas dalam organisasi, untuk itu bagaimana bisa mewujutkannya sebagai berikut :

- (1). Konflik sebagai pemicu ide dan kreativitas.
- (2). Konflik sebagai pendorong menjadi yang terbaik.
- (3). Konflik sebagai arena persaingan sehat.
- (4). Konflik sebagai ajang berdiskusi.
- (5). Konflik untuk menciptakan perubahan.

- (6). Konflik sebagai ajang adu pendapat.
- (7). Konflik sebagai ajang untuk memperbaiki keadaan yang ada sekarang.

Penutup

Supaya konflik bisa berdampak positif, bisa menjadi sumber motivasi, bersifat konstruktif, dan sebagai pemicu peningkatan produktivitas dalam organisasi, peranan pimpinan dalam pengelolaan konflik sangat menentukan. Dalam pengelolaan konflik pimpinan organisasi dapat melakukan tiga pendekatan yaitu; (1). Memberikan umpan-umpan simultan yang mendorong pihak-pihak yang terlibat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif pada dirinya, (2). Memastikan bahwa konflik dapat senantiasa dihindari, dan walaupun terjadi dengan segera bisa disesuaikan, dan (3). Menyelesaikan konflik melalui pen-

carian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan.

Daftar Pustaka

- Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Primadia Media, Jakarta
- Soejitno Irmin Marie, 2004, *Hand Out Pribadi Sukses*, Seyma Media, Jakarta
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1999, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta
- T. Hani Handoko, 2001, *Manajemen*, Jakarta
- George Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.