

DINAMIKA KONFLIK DALAM ORGANISASI

Selvie M. Tumengkol

*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sam Ratulangi
selvietumengkol@yahoo.com*

ABSTRAK

Sadar atau tidak, konflik bisa terjadi dimana pun pada setiap situasi yang ada, suatu indikasi yang menunjukkan bahwa pada saat sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbulah kesalahpahaman di antara dua pihak atau lebih. Konflik merupakan suatu pertarungan menang atau kalah baik antar perorangan maupun antar kelompok. Konflik juga dapat berkonsekwensi memicu perang antar negara. Bagaimanapun juga, selain ukuran masalah dari konflik itu sendiri, konflik dapat diselesaikan dengan banyak cara. Misalnya, dengan menggunakan kekuasaan, konfrontasi, kompromi, ketentraman, dan menurunkan posisi.

Kata kunci: *konflik, organisasi*

PENDAHULUAN

Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbulah salah paham atau orang tidak saling mengerti. Selanjutnya hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik biasanya juga timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya).

Suatu pemahaman akan konsep dan dinamika konflik telah bagian vital studi perilaku organisasional. Seperti konsep-konsep lain yang dibahas dalam buku ini, konflik adalah sangat kompleks. Konflik sering diartikan berbeda oleh orang yang berbeda pula dan dapat mencakup kerangka intensitas dari perbedaan pendapat “sepele” sampai perang antar negara.

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Atau dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi

pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.

Untuk mengetahui adanya konflik, sebenarnya dapat diketahui dari hubungan-hubungan yang ada, sebab hubungan yang tidak normal pada umumnya suatu gejala adanya konflik. Misalnya ketegangan dalam hubungan, kekakuan dalam hubungan, saling fitnah-menfitnah. Bila pemimpin mengetahui adanya gejala-gejala tersebut memang merupakan adanya konflik. Perlu diketahui bahwa ada pula konflik yang tidak dapat dirubah gejala-gejala tersebut. Sepintas lalu hubungan antara yang satu dengan yang lain adlaah baik, kekakuan dalam hubungan tidak ada.

Oleh karena tidak semua konflik diketahui gejala-gejalanya maka untuk dapat mengetahui konflik seawal mungkin pimpinan harus bertindak aktif.

Alex Nitisemito mengemukakan beberapa hal yang biasa membantu kemampuan pimpinan tentang adanya konflik seawal mungkin antara lain adalah :

a. Dapat diciptakan komunikasi timbal balik

Apabila pimpinan mampu menciptakan komunikasi timbal-balik terutama dari bawah ke atas, maka bawahan akan mempunyai keberanian untuk mengembangkan segala sesuatu kepada atasannya. Dari informasi-informasi yang diperoleh dari bawahan tersebut, kemungkinan ada hal-hal yang merupakan petunjuk bagi pimpinannya tentang adanya konflik. Dengan pengetahuan itu maka pimpinan dapat melakukan tindakan-tindakan pencegahan atau pengarahan. Bilaman pimpinan tidak mampu menciptakan komunikasi timbal balik, maka bawahan akan takut mengemukakan segala sesuatu kepada atasannya.

b. Menggunakan Jasa Pihak Ketiga

Pada umumnya pihak-pihak yang sedang konflik akan lebih terbuka pada pihak ketiga yang tidak berpihak kepada keduanya. Oleh karena itu untuk dapat lebih mempermudah mengetahui seawal mungkin, dapat menggunakan jasa pihak ketiga.

c. Menggunakan Jasa Pengawasan Informal

Untuk mengantisipasi konflik sedini mungkin, kita dapat juga menempatkan pengawasan-pengawasan secara informal. Orang yang kita tempatkan ini sebetulnya sangat rahasia. Pengawas informasi ini bertugas sebagai intel yang harus melaporkan segala sesuatunya kepada atasan. Untuk berhasilnya usaha ini maka pengawas informal harus dapat bertindak secara wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya.

Timbulnya Konflik

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material, tetapi dapat juga bersifat non material. Untuk dapat mencegah konflik, maka pertama-tama kita harus mempelajari sebab-sebab tersebut antara lain :

- Perbedaan pendapat

Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, dimana masing-masing pihak merasa dirinyalah yang paling besar. Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak, ketegangan dan sebagainya.

- Salah paham

Salah paham juga merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan tersebut dianggap merugikan.

- Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan

Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan yang lain, atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak yang lain. Sudah barang tentu seorang yang dirugikan merasa kurang enak kurang simpati atau malahan benci. Perasaan-perasaan ini dapat menjurus ke arah konflik.

- Perasaan yang terlalu sensitif

Perasaan yang terlalu sensitif mungkin adalah wajar tetapi oleh pihak lain hal ini dianggap merugikan. Jadi kalau dilihat dari sudut hukum atau etika yang berlaku, sebenarnya tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah, meskipun demikian karena pihak lain terlalu sensitif perasaannya, hal ini tetap dianggap merugikan, sehingga dapat menimbulkan konflik.

Keempat konflik tersebut di atas terjadi oleh sebab interen, tetapi sebenarnya konflik dapat terjadi karena faktor-faktor eksteren. Sebab eksteren adalah bilamana

terjadinya konflik itu karena dipanasi oleh pihak lain secara sengaja maupun tidak. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan mengadu domba antara pihak-pihak yang konflik tersebut.

Jenis-Jenis Konflik

Orang mengelompokkan konflik ke dalam :

1. Konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*personrole conflict*), dimana peraturan yang berlaku tidak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku;
2. Konflik antar peranan (*inter role conflict*), dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua tau lebih fungsi yang saling bertentangan; misalnya saja anggota serikat pekerja yang juga pengawasan atau mandor perusahaan;
3. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), misalnya saja dekan suatu fakultas harus memenuhi permintaan yang berlainan para ketua jurusan;
4. Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).

Kelompok konflik yang pertama pada hakekatnya meminta kesadaran orang untuk mentaati peraturan yang ada atau memerlukan kesetiaan orang pada organisasi. Kelompok konflik yang kedua dapat dihindari dengan mendefinisikan kembali tugas yang terlebih dahulu telah dispesialisasikan dan dialokasikan pada seorang tertentu sehingga akibat negatif dwi-fungsi diminimumkan. Sedangkan kelompok konflik ketiga dapat dihindari dengan memperlakukan sama bagi semua pihak-pihak yang berkepentingan. Akhirnya kelompok konflik keempat dapat dihindari dengan sistem informasi yang lebih baik serta adanya buku pedoman atau petunjuk perusahaan.

Dalam kehidupan organisasi, konflik juga dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, kita mengenal lima konflik (T. Hani Handorko, 1984) :

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 pada kemampuannya.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin 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, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Lewis A. Coser mengemukakan bahwa konflik mempunyai segi-segi positif konflik dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Konflik dalam :

- Penggantian pimpinan yang lebih berwibawa, penuh ide baru dan semangat baru.
- Perubahan tujuan organisasi yang lebih mencerminkan nilai-nilai yang disesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi.
- Pelembagaan konflik itu sendiri, artinya konflik disalurkan agar tidak merusak susunan atau struktur organisasi, dengan demikian konflik tidak dipadamkan tetapi dialirkan sesuai dengan kehendak anggota sehingga tercipta tata susunan baru peraturan pemain dalam organisasi.

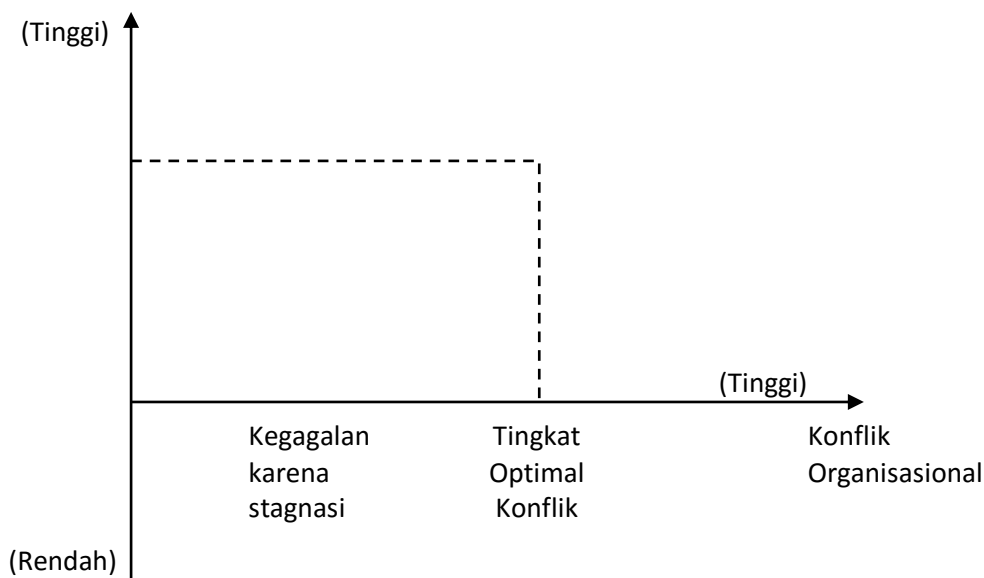
2. Konflik dengan organisasi lain mungkin dapat

- Lebih mempersatukan para anggota organisasi;
- Mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi;
- Lebih menyadarkan para anggota terhadap strategi serta taktik lawan;
- Sebagai suatu lembaga pengawasan masyarakat

Bagaimanapun juga, konflik merupakan suatu hal yang memakan pikiran, waktu, tenaga, dan lain-lain untuk menyelesaikannya. Kalau ini sering terjadi dan penyelesaiannya berlarut-larut akan memperlemah kedudukan pihak-pihak yang saling konflik dan organisasi sebagai keseluruhan. Pihak-pihak menjadi lemah dan lesu untuk

melaksanakan tugas-tugas sampai konflik tersebut terselesaikan dan memuaskan semua pihak. Oleh karena itu penyelesaian secara cepat konflik yang terjadi diperlukan, apabila diinginkannya agar komunikasi tidak ladung (*stagant*). Masalahnya sekarang adalah bagaimana manajer dapat mengelola tingkat konflik untuk menghasilkan prestasi organisasi maksimum.

Hubungan antara konflik organisasi dan prestasi (*performance*) terdapat dalam gambar 1. Bila tingkat konflik terlalu rendah prestasi organisasional akan ladung (mengalami stagnasi). Organisasi terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berkembangnya permintaan atau perubahan lingkungan, dan kelangsungan hidupnya terancam. Bila tingkat konflik terlalu tinggi, kekacaua-balauan dan perpecahan juga membahayakan kelangsungan hidup organisasi. Manajer perlu berusaha untuk mencapai tingkat optimal, yaitu tingkat fungsional konflik tertinggi dimana prestasi organisasi adalah maksimum.



Gambar 1. Konflik dan Prestasi Organisasional dibedakan karena mereka mengembangkan berbagai tujuan, tugas dan personalia yang tidak sama

Sumber-Sumber Konflik Organisasional

Berbagai sumber utama konflik organisasional dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas. Bila setiap satuan dalam suatu organisasi mempunyai sumber daya terbatas, masalah bagaimana membaginya merupakan konflik potensial. Sumber daya-sumber daya tersebut harus dialokasikan, sehingga beberapa kelompok tak terelakkan akan mendapatkan lebih

sedikit dari pada yang mereka inginkan atau butuhkan. Konflik dapat timbul karena kelompok-kelompok organisasi bersaing untuk memperebutkan bagian terbesar sumber daya-sumber daya yang tersedia.

2. Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan. Seperti telah kita ketahui, kelompok-kelompok organisasi cenderung menjadi terspesialisasi atau dibedakan karena mereka mengembangkan berbagai tujuan, tugas dan personalia yang tidak sama. Perbedaan-perbedaan ini sering mengakibatkan konflik kepentingan atau prioritas, meskipun tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah disetujui. Sebagai contoh, departemen penjualan mungkin menginginkan penetapan harga rendah untuk menarik lebih banyak langganan, sedangkan departemen produksi mungkin menghendaki harga lebih tinggi dan sudut pandangan yang berbeda-beda, mereka sering menghadapi kesulitan untuk menyetujui program-program kegiatan.
3. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja. Saling ketergantungan kerja ada bila dua atau lebih kelompok saling tergantung satu dengan yang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas repetitif mereka. Dalam kasus seperti ini seberapa besar potensi konflik atau koperasi sangat tergantung pada cara situasi tersebut dikelola. Kadang-kadang konflik muncul bila seluruh kelompok yang terlibat diberi terlalu banyak pekerjaan. Tekan di antara berbagai macam kelompok akan naik, dan mereka saling menyalahkan atau melempar tanggung jawab. Konflik mungkin juga memanas bila pekerjaan didistribusikan secara sama tetapi penghargaan-penghargaan diberikan secara berbeda-beda. Konflik potensial adalah terbesar bila suatu unit tidak dapat mulai pekerjaannya karena harus menunggu penyelesaian pekerjaan unit lain.
4. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi. Perbedaan-perbedaan tujuan diantara para anggota berbagai satuan dalam organisasi sering berkaitan dengan berbagai perbedaan sikap, nilai-nilai dan persepsi yang dapat menimbulkan konflik. Sebagai contoh, para manajer tingkat atas, yang terlibat dengan pertimbangan-pertimbangan jangka panjang hubungan manajemen serikat buruh, mungkin ingin menghindari penetapan perjanjian-perjanjian, dan mungkin malah mencoba untuk membatasi fleksibilitas para penyelia lini pertama. Para anggota departemen teknis mungkin menggunakan kriteria nilai-nilai mereka atas dasar kualitas produk, kecanggihan desain dan daya tahan, sedangkan para anggota departemen pabrikasi mungkin mendasarkan nilai-nilai mereka pada kesederhanaan desain dan biaya-biaya

produksi yang rendah. Ketidaksesuaian nilai-nilai tersebut dapat menimbulkan konflik.

5. Kemenduaan Organisasional. Konflik antar kelompok dapat juga berasal dari tanggung jawab kerja yang dirumuskan secara mendua (*ambiguous*) dan tujuan-tujuan yang tidak jelas. Seorang manajer mungkin mencoba memperluas peranan kelompok kerjanya, usaha ini biasanya akan menstimulasi para manajer lain untuk “mempertahankan ladang mereka”. Di samping itu, komunikasi yang mendua dapat menyebabkan konflik antar kelompok, bila kalimat (ungkapan) yang sama mempunyai pengertian yang berbeda bagi kelompok-kelompok yang berbeda.
6. Gaya-gaya individual. Banyak orang menyukai konflik, debat dan argumentasi; dan bila hal ini dapat dikendalikan maka dapat menstimulasi para anggota organisasi untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi. Tetapi bila hal itu mengarah ke “peperangan”, akan menimbulkan konflik. Pada umumnya, potensi konflik antar kelompok adalah paling tinggi bila para anggota kelompok sangat berbeda dalam hal ciri-ciri seperti sikap kerja, umur dan pendidikan.

Konflik Antar Pribadi

Aspek-aspek konflik antar pribadi (interpersonal) atau antar individu merupakan suatu dinamika penting perilaku organisasional. Tipe konflik antar peranan yang juga dibahas di muka tentu saja mempunyai implikasi-implikasi antar pribadi, dan konflik organisasional yang akan dibahas di belakang. Tetapi bagian ini secara khusus membicarakan penganalisaan konflik yang ditimbulkan oleh dua atau lebih orang yang berinteraksi dengan lainnya. Salah satu penanggulangan analistis konflik antar pribadi dapat diperoleh dengan mempelajari berbagai cara berbeda yang dipergunakan seorang “pribadi” untuk berinteraksi dengan pribadi-pribadi lain.

Jendela Johari

Suatu kerangka yang semakin terkenal untuk menganalisa dinamika interaksi antara seorang dengan orang-orang lain adalah “Jendela Johari” (*Johari Window*). Dikembangkan oleh Joseph Luft dan Harry Ingham (sehingga bernama Johari), model ini dapat digunakan untuk menganalisa konflik antar pribadi. Seperti ditunjukkan gambar 2, model membantu identifikasi beberapa pola hubungan antar pribadi, menunjukkan berbagai karakteristik dan hasil pola-pola tersebut, dan mengemukakan

cara-cara penelaahan berbagai konflik yang mungkin berkembang antara seseorang dan orang-orang lain.

Dalam istilah-istilah sederhana, seseorang pribadi dapat dipandang sebagai “saya” dan orang-orang lain dipandang sebagai “kamu” dalam interaksi dua orang. Berikut ini akan diringkas empat sel.

	Orang mengenal orang lain	Orang tidak mengenal orang lain
Orang mengenal dirinya sendiri	<p>1</p> <p>Pribadi terbuka</p>	<p>2</p> <p>Pribadi tersembunyi</p>
Orang tidak mengenal dirinya sendiri	<p>3</p> <p>Pribadi buta</p>	<p>4</p> <p>Pribadi tak dikenal</p>

Gambar 2. Jendela Johari

Dalam jendela Johari atas dasar apakah seseorang mengetahui tentang dirinya dan/atau orang lain :

1. Pribadi terbuka (*open self*). Dalam bentuk interaksi ini orang mengenal dirinya sendiri dan orang lain. Pada umumnya akan ada keterbukaan, kesesuaian dan sedikit alasan untuk bersikap defensif. Tipe hubungan antar pribadi ini akan cenderung menimbulkan sedikit, bila ada, konflik antar pribadi.
2. Pribadi tersembunyi (*hidden self*). Dalam situasi ini orang mengenal dirinya sendiri tetapi tidak mengenal orang lain. Hasilnya adalah bahwa orang tersebut tetap tersembunyi dari orang lain karena rasa takut terhadap kemungkinan reaksi orang lain. Orang ini mungkin menjaga perasaan atau sikap senyatnya tetap tertutup dan tidak akan membuka kepada orang lain. Ada konflik antar pribadi potensial dalam situasi ini.

3. Pribadi buta (*blind self*). Dalam situasi ini orang mengenal pribadi orang lain tetapi tidak mengenal dirinya sendiri. Orang tersebut mungkin secara sengaja menjengkelkan orang lain. Orang lain dapat memberitahukannya tetapi mungkin takut melukai perasaannya. Seperti pada “pribadi tersembunyi”. Ada konflik antar pribadi potensial dalam situasi ini.
4. Pribadi tak dikenal (*audiscovered self*). Ini secara potensial merupakan situasi yang paling eksplosif. Orang tidak mengenal baik dirinya sendiri maupun orang lain. Dengan kata lain, ada banyak kesalahan pengertian, dan konflik antar pribadi hampir pasti akan terjadi.

Jendela Johari hanya mengemukakan berbagai kemungkinan pola antar pribadi, tetapi tidak menggambarkan situasi-situasi konflik antar pribadi yang mungkin terjadi. Meskipun demikian jendela Johari sangat berguna untuk menganalisa situasi-situasi konflik tersebut.

Suatu cara penurunan “pribadi tersembunyi” dan peningkatan “pribadi terbuka” adalah melalui proses penyingkapan diri. Dengan menjadi lebih mempercayai orang lain dan mengutarakan informasi tentang seseorang, konflik potensial dapat dikurangi. Untuk mengurangi “pribadi buta” dan pada saat yang sama meningkatkan pribadi terbuka, orang lain harus memberikan dan orang harus menggunakan umpan balik. Tujuh pedoman bagi pengadaan umpan balik untuk hubungan-hubungan antar pribadi yang efektif dapat diperinci sebagai berikut :

1. Menjadi lebih deskriptif dari pada bersifat pertimbangan
2. Menjadi lebih spesifik dari pada umum
3. Menangani hal-hal yang dapat diubah
4. Memberikan umpan balik bila diinginkan
5. Memperhatikan motif-motif pemberian dan penerimaan umpan balik
6. Memberikan umpan balik pada saat perilaku berlangsung
7. Memberikan umpan balik bila akurasinya dapat dicek dengan orang-orang lain.

Tujuh pedoman ini dapat membantu untuk mengurangi potensi konflik antar pribadi.

Berbagai Strategi Penyelesaian Konflik Antar Pribadi

Di samping pendekatan-pendekatan penyingkapan diri dan umpan balik, ada tiga strategi dasar untuk mengurangi konflik antar pribadi yang diberi nama menurut hasil-hasilnya : kalah-kalah, menang-kalah, dan menang-menang.

Kalah-kalah. Pendekatan kalah-kalah (*lose-lose approach*) untuk menyelesaikan konflik adalah dimana kedua belah pihak kalah. Filley, House dan Kerr mengutarakan bahwa pendekatan ini dapat mengambil beberapa bentuk. Pendekatan pertama adalah kompromi atau melalui pengambilan jalan tengah yang diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Pendekatan kedua adalah penyuaian dengan memberikan pembayaran kepada salah satu pihak yang terlibat dalam konflik. Pendekatan ketiga merupakan bentuk penggunaan pihak ketiga atau wasit (*artitrator*). Tipe terakhir strategi kalah-kalah muncul bila pihak-pihak yang terlibat konflik mengambil jalan aturan-aturan birokratik atau peraturan-peraturan yang berlaku untuk menyelesaikan konflik. Dengan semua pendekatan ini, kedua belah pihak dalam konflik kalah. Hal ini kadang-kadang merupakan satu-satunya cara dengan mana konflik dapat diselesaikan, tetapi pada umumnya kurang diinginkan dibanding strategi menang-kalah, atau secara khusus strategi menang-menang.

Menang-kalah. Strategi menang-kalah (*win lose strategy*) adalah cara paling umum untuk memecahkan masalah konflik dalam masyarakat yang berbudaya kompetitif. Pada umumnya, dalam situasi itu, salah satu pihak yang terlibat konflik bermaksud untuk menyusun berbagai kekuatannya agar menang dan pihak lain kalah. Beberapa contoh strategi menang-kalah dapat diketemukan dalam hubungan-hubungan atasan-bawahan, konfrontasi lini-staf, hubungan manajemen-serikat buruh, dan banyak situasi konflik lain yang terjadi dalam organisasi-organisasi sekarang. Strategi menang-kalah dapat mempunyai baik konsekuensi fungsional maupun disfungsional bagi organisasi. Konsekuensi fungsional adalah dalam hal penciptaan suatu dorongan kompetitif untuk menang dan dapat menimbulkan kesatuan dan kesatuan korps di antara para individu atau kelompok dalam situasi konflik. Pada sisi disfungsional, strategi menang-kalah mengabaikan bentuk-bentuk penyelesaian lain seperti kooperatif, hasil yang disetujui bersama dan saling menguntungkan, iklim kreatif, dan hubungan-hubungan kekuasaan yang cenderung muncul secara cepat.

Menang-menang. Strategi menang-menang (*win-win strategy*) untuk menyelesaikan konflik mungkin adalah yang paling diinginkan dari sudut pandangan manusiawi dan organisasional. Energi dan kreativitas lebih ditujukan pada pemecahan

masalah-masalah dari pada “pemukulan” pihak lain. Strategi ini mengambil berbagai kebaikan aspek-aspek fungsional menang-kalah dan menghapus banyak aspek disfungsionalnya. Kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak dipenuhi dan kedua belah pihak menerima hasil-hasil yang menguntungkan bersama. Filley, House, dan Kerr menyatakan bahwa “berbagai strategi keputusan menang-menang bersangkutan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih baik, pengalaman organisasi yang menguntungkan dan tawar-menawar yang lebih baik”. Meskipun sulit mencapai suatu penyelesaian konflik antar pribadi menang-menang, strategi ini seharusnya menjadi tujuan utama manajemen konflik.

Konflik Organisasional

Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak tekanan pengoperasian organisasional yang menyebabkan konflik. Bass mengemukakan berbagai contoh sebagai berikut (Joseph A. Litterer, 1965) :

Atasan menghendaki produksi lebih banyak; para bawahan menginginkan perhatian lebih besar. Para langgananan minta pengiriman lebih cepat; rekan sekerja mengharap penundaan skedul. Para konsultan menyarankan perubahan; para bawahan menolak perubahan. Buku pedoman menguraikan suatu rumusan; staf mengatakan bahwa itu tidak akan berjalan.

Secara lebih konseptual. Litterer mengemukakan empat penyebab konflik organisasional : (1) situasi dimana tujuan-tujuan tidak sesuai, (2) keberadaan peralatan-peralatan yang tidak sesuai, (3) suatu masalah ketidaktepatan status, dan (4) perbedaan persepsi. Sumber-sumber konflik organisasional ini sebagian besar merupakan hasil dinamika interaksi individual dan kelompok serta proses-proses psikologis.

Konflik Struktur

Dalam organisasi klasik ada empat bidang struktural dimana konflik sering terjadi :

1. Konflik hirarkis, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Manajemen menengah mungkin konflik dengan personalia penyelia, dewan komisaris mungkin konflik dengan manajemen puncak, atau secara umum terjadi konflik antara manajemen dan para karyawan.

2. Konflik fungsional, yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Sebagai contoh klasik, konflik antara departemen produksi dan pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan.
3. Konflik lini-staf, yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.
4. Konflik formal-informal, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal. (Fred Luthans, 1977).

Desain organisasi modern juga mengandung situasi-situasi konflik potensial. Secara khusus, organisasi proyek dan matriks secara struktural, menciptakan konflik. Manajer proyek dengan tanggung jawab tetapi tanpa wewenang, dan manajer pada suatu struktur matriks dengan seorang atasan fungsional serta pimpinan proyek menyajikan situasi-situasi konflik. Seperti telah dikemukakan di muka, bahwa keberadaan konflik dalam desain organisasi modern juga dapat menunjukkan manfaat. Dalam banyak kasus desain organisasi, konflik ternyata dapat sangat membantu manajemen.

Peranan Konflik dalam Organisasi

Secara tradisional pendekatan terhadap konflik organisasional adalah sangat sederhana dan optimistik. Pendekatan tersebut didasarkan atas tiga anggapan sebagai berikut (Joe Kelly, 1974) :

1. Konflik menurut definisinya dapat dihindarkan
2. Konflik diakibatkan oleh para pembuat masalah, pengacau dan primadona
3. Bentuk-bentuk wewenang legalistik seperti “berjalan melalui saluran-saluran” atau “berpegang pada aturan” ditekankan
4. Korban diterima sebagai hal yang tak dapat dielakkan.

Manajemen mendasarkan pada wewenang formal dan penyusunan organisasi klasik untuk memecahkan “masalah konflik” mereka. Para manajer individual sering menjadi hipokritis untuk dapat dihindari konflik-konflik dari atas atau bawah. Mereka menutup mata terhadap keberadaan konflik, menciptakan taktik-taktik penundaan yang masuk akal untuk menghindari konflik dan kembali menggunakan mekanisme-mekanisme defensive sebagai penyelesaian semu terhadap konflik.

Pada saat sekarang, konflik telah menjadi suatu subyek paling vital dalam pembahasan perilaku organisasional. Perkembangan ini, paling sedikit tidak secara langsung, disebabkan perhatian masyarakat terhadap konflik pada tingkat nasional,

organisasional, kelompok dan individual. Hasilnya berupa serangkaian anggapan baru tentang konflik yang hampir persis berlawanan dengan anggapan-anggapan tradisional (Joe Kelly, 1974) :

1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik ditentukan oleh faktor-faktor struktural seperti bentuk fisik suatu bangunan, desain suatu struktur karier, atau sifat sistem kelas.
3. Konflik adalah bagian integral sifat perubahan
4. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
5. Tingkat konflik minimal adalah optimal.

Atas dasar anggapan-anggapan tersebut, manajemen konflik organisasional telah menggunakan suatu pendekatan baru. Pendekatan yang cukup representatif adalah tiga strategi dasar untuk mengurangi konflik organisasional yang dikemukakan Litterer. Pertama, penyangga atau penengah dapat diletakkan diantara pihak-pihak yang sedang konflik. Strategi kedua adalah membantu pihak-pihak yang sedang konflik untuk mengembangkan pandangan yang lebih baik tentang mengembangkan pandangan yang lebih baik tentang diri mereka dan cara mereka saling mempengaruhi. Teknik-teknik pengembangan organisasi yang akan dibahas dalam bab 14 dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi ini. Strategi ketiga adalah merancang kembali struktur organisasi agar konflik berkurang. Ini, tentu saja, merupakan strategi utama yang dipergunakan pendekatan tradisional untuk mengelola konflik. Berikut ini secara lebih terperinci akan diuraikan berbagai cara untuk mengatasi konflik.

Menghindari Konflik

Di muka telah dikemukakan bahwa kesatuan pengertian merupakan syarat bagi kesatuan tindakan. Jelas bahwa pimpinan organisasi harus memperhatikan sikap dan pendapat para anggota organisasi agar kegiatan yang terorganisasi secara efektif dapat dilaksanakan. Agar pendapat bahwa di lain pihak mungkin diperlukan "*indoktrinasi*". Pada hakekatnya semua akan menimbulkan semangat anggota untuk menuruti peraturan yang telah disetujui bersama di alam organisasi. Cara pertama merupakan cara yang relatif lebih lunak dibandingkan yang kedua.

Selanjutnya pimpinan harus memberikan contoh yang baik dalam tindakan-tindakannya. Kemudian dengan mempraktekkan evaluasi jabatan dapatlah dicapai

pembenahan fungsi, kekuasaan, tanggung jawab serta pelaporan; dengan ini dihindari atau dikurangi konflik kepentingan yang berhubungan dengan upah dan gaji. Program-program jaminan yang lain dapat meniadakan konflik yang berhubungan dengan keamanan atau kelangsungan hidup anggota.

Bagaimana juga konflik mungkin timbul dan sulit untuk mencegahnya. Di bab 8 dikemukakan bahwa perlu juga membuka segala hal yang menyebabkan orang tidak setuju satu sama lain terhadap suatu hal. Caranya dengan (1) prosedur kelah, (2) kotak saran, (3) kebijaksanaan pintu terbuka, (4) pertemuan kelompok, (5) rapat anggota, dan lain-lain.

Menyelesaikan Konflik

Bila keadaan tidak saling mengerti serta situasi penilaian terhadap perbedaan antar anggota organisasi itu makin parah sehingga konsesus sulit dicapai, maka dikonflik pun tak terelakkan.

Pimpinan dapat melakukan tindakan alternatif seperti dikemukakan di bawah ini, tetapi tergantung pada situasi dan kondisi yang ada (T. Hani Handoko, 1984).

1. Menggunakan kekuasaan – melaksanakan pendapat dengan menyatakan siapa yang setuju dengan pimpinan dan yang tidak hendaknya mengundurkan diri.
2. Konfrontasi – dimana penyelesaian melalui persetujuan semua pihak tidak dapat dicapai, dan hal itu dibiarkan demikian agar pihak-pihak memikirkan dan merenungkan kembali pendapat masing-masing.
3. Kompromi – dimana pihak yang satu mengorbankan sesuatu agar memuaskan pihak yang lain; tentu saja pihak-pihak tak ada yang senang akan hal ini, tetapi apa boleh buat karena keadaan berlarut-larut dan organisasi menjadi “mati”. Ini akan justru merugikan semua pihak karena anggota saling menyabot kegiatan-kegiatan operasional.
4. Menghaluskan situasi – ini meneruskan usaha mempertahankan “*statusquo*”, akan tetapi pimpinan secara informal berusaha untuk menyelesaikan persoalan terhadap isu yang sifatnya sepele.
5. Pengunduran diri – dalam hal ini pimpinan “melarikan diri” dari situasi yang timbul dan tak berusaha untuk menyelesaikannya sama sekali; pimpinan menyerahkan pada kekuatan yang ada untuk nantinya memperoleh keseimbangan kembali, karena dia memang berpendapat bahwa demikianlah seharusnya proses konflik berjalan;

memang diperkirakan bahwa sesuatu yang baru tentu menimbulkan gejolak dan berbagai pendapat, tetapi dengan berjalannya waktu hal yang baru itu diterima sebagai hal yang biasa dan pihak-pihak akan dengan sendirinya mengerti duduk perkaranya.

Berbagai keadaan yang menguntungkan suatu organisasi dalam menghadapi konflik adalah bila :

- Strukturnya dapat memperlancar saling tindak anggota dan kelompok;
- Anggotanya mampu melaksanakan proses saling tindak yang efektif dan saling mempengaruhi;
- Anggota yang satu mempercayai kemampuan anggota yang lain, setia dan lain-lain.

PENUTUP

Penyelesaian konflik dalam organisasi seperti itu sifatnya akan kreatif dan konstruktif dan inilah yang kita inginkan semua, yaitu tercapainya kesesuaian (*conformity*) antar anggota dimana para anggota memperagakan sikap, perilaku dan tindakan yang harmonis.

Orang mentolelir sifat menyimpang satu atau lebih anggota organisasi sepanjang sifat tersebut mengarah kepada perbaikan bagi organisasi. Perbedaan pendapat di kalangan para anggota organisasi adalah semacam “hak mereka”. Konflik yang timbul diharapkan dapat menciptakan alternatif-alternatif yang lebih baik bagi semua anggota, dan selanjutnya para anggota memilih dari berbagai alternatif tersebut, alternatif yang terbaik bagi mereka sesuai dengan hak dan kewajiban mereka.

Jangan sekali-kali memandang bahwa dengan adanya konflik organisasi telah gagal. Konflik, bagaimanapun sulitnya, dapat diselesaikan oleh para anggota sendiri dengan melihat persoalan serta mendudukannya pada proporsi yang wajar, menyadari hambatan serta kendala yang berada di luar kemampuan kita, memperhatikan peraturan permainan yang kita setuju bersama, serta mengusahakan pelaksanaan secara konsekuen keputusan yang telah diambil dan yang telah kita setuju bersama.

Dengan cara ini dijamin tercapainya atau tergalangnya persatuan dan kesatuan (*cohesiveness*) para anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lancar. Jadi, konflik dapat mengarahkan ke inovasi dan perubahan; dapat menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan kegiatan, mengembangkan proteksi bagi pihak-pihak yang lemah dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan

bahwa konflik dapat dikelola, agar berguna bukan menghambat, untuk pencapaian tujuan dalam organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Etzioni. 1964. *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Burt Scanlan & J. Bernard Keys. 1979. *Management and Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., Canada.
- Ernest Dale. 1967. *Organization*, American Management Association, New York.
- Fred Luthans. 1977. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill-Kogakusha, Ltd., Tokyo.
- Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig. 1974. *Organization and Management : A Systems Approach*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Garry Dessler. 1980. *Organization Theory, Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York.
- Hani Handoko, T. 1984. *Manajemen*, BPFE & LMP2M AMPYKPN, Yogyakarta.
- Herbert G. Hicks & C. Ray Gullet. 1975. *Organization : Theory and Behavior*, McGraw-Hill-Kogakusha, Lt., Tokyo.
- James G. March (ed). 1965. *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago.
- James G. March & Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- James L. Price. 1968. *Organizational Effectiveness*, Irwin Dorsey Press.
- Joseph A. Litterer. 1963. *Organization: Structure and Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- J. D. Thompson. 1967. *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- M. C. Barnes, et al.. 1981. *Organisasi Perusahaan: Teori dan Praktek* (terjemahan), LPPM, Jakarta.
- M. C. Shukla, 1980, *Business Organization and Management*, S. Chand & Company Ltd., Ram Nagar, New Delhi.
- Sukanto Reksohadiprodjo. 1984. *Dasar-dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- V. A. Thompson. 1961. *Modern Organization*, Alfred A. Knopf, New York.
- Warren G. Bennis. 1966. *Changing Organizations*, McGraw-Hill, New York.