

Jurnal Manajemen

TAHUN XIII/01/Februari/2009

ISSN : 1410 - 3583

Dampak Kontrol Keluarga Dan Kebijakan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan-Perusahaan Terbuka Non Keuangan Di Indonesia
✍ Sugiarto

Good Corporate Governance Untuk Mencegah Terjadinya *Corporate Raider* Di Pasar Modal Indonesia
✍ Sawidji Widodoatmodjo

Pemanfaatan *Analytical Network Process (ANP)* Dalam Manajemen Strategi *Differensiasi Marketing Mix* Pada Asuransi Syariah/Takaful Di Indonesia
✍ R. Bambang Budhijana

Karakteristik Individu, Pekerjaan, Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pengurus Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Pengurus KUD Di Kabupaten Sleman)
✍ Arief Subyantoro

Dimensi Kualitas Hubungan Dalam Konteks Jasa Salon Rambut
✍ Lerbin R. Aritonang R.

Pengaruh Laba Akuntansi Dan Tingkat Suku Bunga Di Bursa Efek Indonesia
✍ Indriani & Sarwo Edy Handoyo

Pengambilan Keputusan *Sell Or Buy* Dengan Menggunakan Analisis Fundamental Dan Analisis Teknikal Pada Saham Sektor Pertambangan Logam Dan Mineral Lainnya Di Bursa Efek Jakarta
✍ Dewianti & Yusbardini

Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Tingkat Kinerja Ketua Kelompok P4K
✍ Soenarmo J. Hatmodjosoewito

Peranan Manajemen Konflik Dalam Organisasi
✍ Nuryasman MN

Total Quality Management Dalam Sudut Pandang Sumber-Daya Manusia
✍ Ida Ayu Swastika

Jurnal Manajemen	Tahun XIII	Nomor 01	Hlm. 1-114	Jakarta Februari 2009	ISSN 1410 - 3583
------------------	------------	----------	------------	-----------------------	------------------

Nomor 01 / Tahun XIII / Februari / 2009

Jurnal Manajemen

JURNAL MANAJEMEN

TAHUN XIII/01/Februari/2009

ISSN : 1410-3583

Terbit Tiga kali setahun pada bulan Februari, Juni dan Oktober. Berisi tulisan yang diangkat dari hasil penelitian dan kajian analisis-krisis di bidang Ilmu Manajemen.

Pelindung

Monty P. Satiadarma

Penanggungjawab

Sukrisno Agoes

Ketua Koordinator Penyunting

Sawidji Widoatmodjo

Anggota Penyunting

Chairy

Suparman Ibrahim Abdullah

Kurniati W. Andani

Herlina Budiono

Penyunting Kehormatan (Mitra Bestari)

Toeti Soekamto

Bilmar Parhusip

Rudy C. Tarumingkeng

Heru Sutoyo

Bambang Purwoko

Staf Administrasi

Sukino

Christina Catur Widya

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Subbag. Pengumpulan, Pengolahan Data & Informasi (PPD&I) Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta, Kampus II Gedung B Lantai 3, Jln. Tanjung Duren Utara No. 1 Jakarta Barat 11470 Telepon (021) 5655508-10-14-15 pesawat 0327 Fax. (021)5655521. email: maksi@tarumanagara.ac.id

Jurnal Manajemen diterbitkan sejak bulan Juli 1997 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta.

Dicetak di Percetakan Candi Mas Metropole- Jakarta. Isi di luar tanggung jawab Percetakan

KATA PENGANTAR

Pembaca Jurnal Manajemen yang budiman, Jurnal Manajemen edisi Tahun XIII Nomor 01 tahun 2009 hadir kembali mengunjungi pembaca. Untuk edisi kali ini ada sepuluh artikel yang dimuat dengan beragam topik, mulai dari manajemen keuangan, pemasaran hingga permasalahan *good corporate governance*.

Sebagai jurnal ilmiah Jurnal Manajemen tetap berusaha menampilkan karya-karya yang memiliki bobot ilmiah. Karya seperti ini bisa hadir dari hasil penelitian, telaah literatur atau gagasan dan solusi permasalahan yang memiliki muatan urgen dan menarik perhatian kalangan akademis atau masyarakat luas.

Demikianlah kami hadirkan menu Jurnal Manajemn edisi Tahun XIII Nomor 01 tahun 2009, mudah-mudahan tetap bisa meningkatkan daya intelektualitas kalangan akademis..

Selamat membaca.

Jakarta, Februari 2009

Redaksi

DAMPAK KONTROL KELUARGA DAN KEBIJAKAN STRUKTUR MODAL
TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN
TERBUKA NON KEUANGAN DI INDONESIA

1-16

Sugiarto
.....

GOOD CORPORATE GOVERNANCE UNTUK MENCEGAH TERJADINYA
CORPORATE RAIDER DI PASAR MODAL INDONESIA

17-29

Sawidji Widoatmodjo
.....

PEMANFAATAN ANALYTICAL NETWORK PROCESS (ANP) DALAM
MANAJEMEN STRATEGI DIFFERENSIASI MARKETING MIX PADA
ASURANSI SYARIAH/TAKAFUL DI INDONESIA

30-41

R. Bambang Budhijana
.....

KARAKTERISTIK INDIVIDU, PEKERJAAN, ORGANISASI DAN
KEPUASAN KERJA PENGURUS YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI
KERJA (STUDI PADA PENGURUS KUD DI KABUPATEN SLEMAN)

42-51

Arief Subyantoro
.....

DIMENSI KUALITAS HUBUNGAN DALAM KONTEKS JASA SALON
RAMBUT

52-66

Lerbin R. Aritonang R.
.....

PENGARUH LABA AKUNTANSI DAN TINGKAT SUKU BUNGA DI
BURSA EFEK INDONESIA

67-74

Indriani & Sarwo Edy Handoyo
.....

PENGAMBILAN KEPUTUSAN *SELL OR BUY* DENGAN MENGGUNAKAN
ANALISIS FUNDAMENTAL DAN ANALISIS TEKNIKAL PADA SAHAM
SEKTOR PERTAMBANGAN LOGAM DAN MINERAL LAINNYA DI
BURSA EFEK JAKARTA

Dewianti & Yusbardini

.....

75-88

PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP TINGKAT KINERJA
KETUA KELOMPOK P4K

Soenarmo J. Hatmodjosoewito

.....

89-98

PERANAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Nuryasman MN

.....

99-109

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM SUDUT PANDANG SUMBER
DAYA MANUSIA

Ida Ayu Swastika

.....

110-114

PERANAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Nuryasman MN *

Abstract: Management conflict constitute part of organization that should we manage as one of precipitous of organization. Management conflict have to divide into kind of conflict, motive which along with side of capability inside of conflict, how to used kind of metode its, until impact negative of conflict we can cut down.

Key Words: Conflicts, Management Conflicts, Win-Win Solution.

PENDAHULUAN

Aktifitas sebuah organisasi sangat terkait dengan interaksi antar individu maupun kelompok baik secara internal maupun eksternal. Interaksi yang terjadi berpotensi untuk menciptakan konflik dalam organisasi tersebut, dan selama ini selalu penyebabnya diidentifikasi sebagai komunikasi yang kurang baik antar individu maupun kelompok tersebut.

Konflik yang timbul dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh besar kecilnya ukuran suatu organisasi, semakin besar ukuran suatu organisasi cenderung semakin kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur komunikasi, kompleksitas komunikasi yang terjadi, kompleksitas pembuatan keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan lain sebagainya.

Kompleksitas yang paling sering memicu munculnya konflik terutama berasal dari aspek sumber daya manusia, dimana dalam hal ini dapat diidentifikasi berbagai kompleksitas seperti, kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan serta status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain sebagainya. Hal ini dimungkinkan terjadi karena didasarkan kepada berbagai latar belakang yang berbeda, sehingga akan memunculkan visi dan misi serta gaya dan tujuan yang berbeda untuk memotivasi serta mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Dalam menangani konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi, peran dari seorang pimpinan sangat dituntut untuk mampu memahami faktor-faktor apa yang menyebabkan munculnya konflik, baik konflik antar individu maupun antar kelompok serta harus adanya keterampilan berkomunikasi dengan pihak yang berkonflik sehingga akan lebih memudahkan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dan menyalurkannya kearah yang positif. Tulisan ini mencoba untuk membahas tentang pengertian konflik, bagaimana konflik dalam suatu organisasi bisa terjadi serta bagaimana mengatasi konflik tersebut sehingga dapat diarahkan menjadi sesuatu yang positif untuk organisasi.

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 (Robbins, SP : 1996).

* Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta (Alamat: Jl. Tanjung Duren Utara No. 1 Jakarta Barat 11470, Telp: (021) 5655508 Ext. 1128).

Dalam literatur lain, konflik merupakan suatu kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan (Luthan : 1981). Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia, sehingga seringkali konflik diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu, perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

Dalam hal perbedaan pendapat, tidak selalu diartikan dengan perbedaan keinginan. Karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu diartikan sebagai konflik. Sementara persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa orang atau pihak akan menginginkan sesuatu yang sama tetapi hanya satu orang atau pihak yang mungkin akan mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik, namun sangat mudah untuk menjurus untuk terjadinya konflik, terutama jika dalam persaingan tersebut ada pihak yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan-aturan yang telah disepakati. Suatu permusuhan tidaklah dapat diartikan sebagai konflik, karena adakalanya orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan, namun sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Menurut Ross (Winardi : 1994) manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

Pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan penafsiran terhadap konflik tersebut. Bagi pihak yang berada di luar konflik sebagai pihak ketiga, yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik yang terjadi, karena komunikasi yang efektif akan dapat terjadi antara pelaku jika adanya kepercayaan terhadap pihak ketiga dalam penyelesaian konflik.

Fisher dalam menggambarkan situasi konflik secara keseluruhan menggunakan istilah transformasi konflik yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu: (1) Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang lebih keras.; (2) Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.; (3) Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.; (4) Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.; (5) Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan-kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan-kekuatan social dan politik yang positif.

Dalam pengelolaan konflik tahapan-tahapan diatas harus menjadi suatu kesatuan utuh sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahapan sebelumnya.

Teori-teori utama dalam memahami sebab-sebab konflik yaitu (Munandar AS: 1987):

1. Teori Hubungan Masyarakat, menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Langkah penyelesaiannya, meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada didalamnya.

2. Teori Kebutuhan Manusia, menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi dan otonomi. Langkah penyelesaiannya, mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Teori Negosiasi Prinsip, menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik. Penyelesaiannya, membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu serta membantu mereka untuk mampu bernegosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

4. Teori Identitas, menganggap bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan. Penyelesaiannya, melalui fasilitas lokakarya dan dialog diantara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan diantara pihak-pihak tersebut dan membangun empati serta rekonsiliasi diantara mereka.

5. Teori Kesalahpahaman Antar Budaya, menganggap bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara berkomunikasi diantara berbagai budaya yang ada. Penyelesaiannya, menambah pengetahuan kepada pihak-pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak/orang lain, mengurangi stereotip negative yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antar budaya.

6. Teori Transformasi Konflik, menganggap bahwa konflik ditimbulkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi. Penyelesaiannya, mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, mengembangkan proses dan sistim untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi serta pengakuan.

Konflik dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) berdasarkan bentuknya (Schermerhom, dkk: 1985) yaitu berupa perselisihan (*disagreement*) dan ketegangan (*the presence of tension*). Konflik yang merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijakan dan prosedur serta pembagian jabatan pekerjaan disebut dengan *Substantive Conflicts*. Sementara konflik yang terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan serta adanya pertentangan/ketegangan antar individu (*personality clashes*) disebut *Emotional Conflicts*.

Tingkatan Konflik (*Level of Conflicts*). Konflik yang timbul didalam suatu organisasi dapat dibagi dalam 4 (empat) tingkatan (Schermerhom, dkk: 1985) yaitu: Konflik Intrapersonal (*Intrapersonal Conflicts*), konflik yang terjadi dalam diri seseorang yang ditimbulkan oleh: (1) Sejumlah kebutuhan dan peranan yang saling bersaing; (2) Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan dan kebutuhan itu lahir.; (3) Banyaknya bentuk halangan yang bisa terjadi diantara dorongan dan tujuan.; (4) Adanya aspek positif ataupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.

Hal-hal diatas dalam proses penyesuaian seseorang terhadap lingkungan seringkali menimbulkan konflik dan jika konflik ini dibiarkan akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Menurut Thomas V. Banoma dan Gerald Zaltman dalam buku *Psychology for Management* ada 4 (empat) episode konflik intrapersonal yaitu: (a) *Approach - approach Conflicts*, yaitu situasi dimana seseorang harus memilih salah satu diantara beberapa alternatif yang sama baiknya.; (b) *Avoidance - avoidance Conflicts*, yaitu keadaan dimana seseorang terpaksa harus memilih salah satu diantara beberapa alternatif yang sama buruknya.; (c) *Approach - avoidance Conflicts*, yaitu suatu situasi dimana seseorang terdorong oleh keinginan yang kuat untuk mencapai satu tujuan, tetapi disisi lain secara simultan selalu terhalang dari tujuan tersebut oleh aspek-aspek tidak menguntungkan yang tidak bisa terlepas dari proses pencapaian tujuan itu sendiri.; (d) *Multiple approach - avoidance Conflicts*, yaitu suatu situasi dimana seseorang terpaksa dihadapkan pada kasus kombinasi ganda dari “ *approach - avoidance conflicts* “

Konflik Interpersonal (Interpersonal Conflicts), konflik yang terjadi antara satu individu dengan individu lainnya. Konflik ini dapat berbentuk “ *substantive conflicts* “ maupun “ *emotional conflicts* “ bahkan merupakan kasus utama dari konflik yang dihadapi oleh pemimpin suatu organisasi dalam hal hubungan interpersonal sebagai bagian dari tugas manajerial. Konflik Intergrup (*Intergroup Conflicts*), konflik yang terjadi dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan koordinasi dan integrasi dari berbagai kegiatan yang saling berkaitan.

Konflik Interorganisasi (*Interorganization Conflicts*), konflik yang timbul diantara perusahaan-perusahaan berkaitan dengan persaingan dunia usaha. Konflik ini berdasarkan pengalaman akan mendorong munculnya pengembangan dan inovasi-inovasi terhadap produk-produk baru, teknologi baru, harga yang lebih rendah serta pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.

Konflik Sebagai Suatu Proses. Konflik merupakan suatu proses yang dinamis yang memiliki tahap awal dan melalui banyak tahap sebelum berakhirnya konflik tersebut. Ada beberapa proses yang terjadi dalam suatu konflik sampai dengan berakhirnya suatu konflik yaitu (Tosi.dkk : 1986)

1. **Antecedent Conditions or Latent Conflicts**, merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresi dapat mengawali proses konflik. *Antecedent conditions* dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik. Sebagai contoh, tekanan yang diperoleh departemen produksi suatu perusahaan untuk menekan biaya dapat menjadi sumber frustrasi ketika manajer penjualan ingin agar jumlah produksi ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat dan mendesak. Namun demikian, konflik belum tentu muncul, karena kedua belah pihak tidak berkeras memenuhi keinginan masing-masing. Disinilah konflik bersifat “ *laten* “ karena berpotensi untuk muncul kapan saja sekalipun dalam kenyataannya tidak terjadi.
2. **Perceived Conflicts**, agar konflik berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain , namun tidak disadari sebagai ancaman. Seperti kasus diatas, andaikan manajer produksi dan manajer penjualan memiliki kebijakan bersama dalam mengatasi permintaan pasar yang meningkat dan mendesak, yang terjadi bukanlah konflik

melainkan kerjasama yang baik, tetapi jika perilaku keduanya menimbulkan perselisihan, maka proses konflik akan berlanjut.

3. Felt Conflicts, persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika seseorang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kegusaran akan bertambah. Disinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman dan orang mulai berfikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut.
4. Manifest Conflicts, persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini, yaitu argumentasi, tindakan agresif, ataupun bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif.
5. Conflict Resolution or Suppression, hasil dari suatu konflik (*conflict resolution*) dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan untuk mengakhiri konflik tersebut, bahkan mungkin akan mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik yang sama di masa datang. Tetapi kadang-kadang terjadi pengacuhan (*suppression*) dari konflik tersebut. Hal ini akan terjadi jika kedua belah pihak berusaha untuk menghindari terjadinya reaksi yang lebih keras atau mencoba untuk mengacuhkan konflik tersebut begitu saja ketika terjadinya perselisihan. Konflik dapat juga dikatakan akan berakhir jika salah satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain.
6. Conflict Alternative, ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijakan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalkan konflik-konflik yang mungkin terjadi dimasa akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan yang tidak enak dan tidak puas, hal ini akan menjadi kondisi yang potensial untuk terjadinya episode konflik yang selanjutnya. Dibalik semua itu yang perlu dipertanyakan adalah apakah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat bekerjasama untuk menciptakan sesuatu yang lebih baik atau malahan semakin jauh dari harmonisasi akibat adanya konflik.

PERANAN KONFLIK

1. Pandangan tradisional beranggapan bahwa konflik merupakan sesuatu gejala yang abnormal yang hanya akan memunculkan dampak-dampak negatif terhadap kelangsungan suatu organisasi, sehingga pandangan ini berusaha untuk melenyapkan dan menghilangkan konflik. Ada beberapa alasan dari pandangan ini: (a) konflik hanya akan merugikan organisasi; (b) konflik seringkali ditimbulkan oleh perbedaan kepribadian dan karena kegagalan pemimpin organisasi dalam memimpin organisasi; (c) konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan adanya intervensi pihak manajemen dengan tingkatan yang lebih tinggi.
2. Pandangan modern merupakan pandangan yang lebih maju dan terbuka dalam melihat konflik, dimana dari suatu konflik akan dapat terjadi dampak positif dan negatif. Sehingga dalam penanganannya harus lebih diarahkan kehal-hal yang baik dan positif terhadap kehidupan organisasi dan berusaha untuk menekan dan meminimalkan dampak negatif dari konflik tersebut. Pandangan ini memiliki dasar: (a) Konflik

merupakan aibab yang tidak dapat dihindari dari interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat diatasi dengan mengetahui penyebab dan sumber-sumber terjadinya konflik.; (b) Konflik pada umumnya merupakan hasil dari perbedaan dan kemajemukan sistim organisasi.; (c) Konflik diselesaikan dengan mengetahui sumber dan penyebab serta strategi pemecahan konflik tersebut sehingga dapat dijadikan sebagai suatu kekuatan untuk melakukan perubahan-perubahan yang positif dalam suatu organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins, SP (Robbins, SP : 1996) yang menyatakan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (*interpersonal experiences*), karena itu bisa dihindari, oleh sebab itu sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan kearah yang lebih baik dalam organisasi.

Penyebab Terjadinya Konflik. Penyelesaian efektif dari suatu konflik haruslah didasarkan kepada faktor-faktor apa yang menyebabkan timbulnya konflik tersebut, sehingga pengetahuan tentang faktor penyebab munculnya konflik menjadi suatu keharusan yang harus dipahami oleh pimpinan suatu organisasi. Penyebab timbulnya konflik dapat dikelompokkan atas 2 (dua) bagian besar yaitu, *karakteristik individu* dan *faktor situasi* (Tosi, dkk: 1986).

Ada beberapa hal yang merupakan perbedaan individual antar orang-orang yang mungkin dapat terlibat dalam suatu konflik yaitu:

a. *Nilai Sikap dan Kepercayaan (Values, Attitude and Beliefs)*.

Perasaan tentang apa yang benar dan apa yang salah dan predisposisi untuk bertindak positif maupun negatif terhadap suatu kejadian dapat dengan mudah menjadi sumber terjadinya konflik. Nilai-nilai yang dipegang dapat menciptakan ketegangan-ketegangan di antara individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Sebagai contoh, ketua serikat pekerja cenderung untuk memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan para manajer. Ketua serikat pekerja lebih mengutamakan kesejahteraan tenaga kerja, sedangkan manajer perusahaan memandang maksimalisasi profit sebagai prioritas utama, hal ini cenderung akan menjadi sumber akan terjadinya konflik jika antara kedua belah pihak tidak adanya kesesuaian dan kesepakatan yang dapat mengakomodir keinginan dari kedua belah pihak.

Nilai juga dapat menjadi alasan bagi orang untuk tertarik bergabung dalam suatu struktur organisasi tertentu. Orang-orang yang bekerja dalam susunan organisasi yang birokrasi akan memiliki sikap yang berbeda dengan orang-orang yang bekerja dalam struktur organisasi yang lebih dinamis. Sebagai contoh, dalam organisasi birokrat, orang-orang cenderung memiliki toleransi yang rendah terhadap keterbukaan interpretasi, lebih individualis dan nilai-nilai profesionalisme mereka cenderung tidak suka berhadapan dengan informasi yang kompleks serta menilai otoritas hierarki dan kekuasaan berdasarkan posisi dalam organisasi.

b. *Kebutuhan dan Kepribadian (Needs and Personality)*.

Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang, bahkan hal ini dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi. Sering muncul kasus dimana orang-orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan dan prestasi yang tinggi cenderung untuk tidak begitu suka bekerjasama dengan orang lain, karena mereka menganggap prestasi pribadi lebih penting, sehingga hal ini akan mempegaruhi pihak-pihak lain dalam organisasi tersebut.

c. *Perbedaan Persepsi (Perceptual Differences)*.

Persepsi dan penilaian dapat memicu munculnya konflik. Misalnya, jika kita menganggap seseorang sebagai ancaman, kita akan dapat berubah menjadi defensif terhadap orang tersebut. Di sisi lain, jika dia juga beranggapan yang sama dengan kita, maka dengan sendirinya hal ini akan berpotensi untuk terjadinya konflik.

Beberapa kondisi lingkungan dapat mendorong terjadinya konflik antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu organisasi ataupun dengan pihak-pihak yang berada diluar organisasi. Ada 6 (enam) jenis kondisi lingkungan yang dapat memicu terjadinya konflik yaitu:

a. *Kesempatan dan Kebutuhan Berinteraksi (Opportunity and Needs to Interaction)*

Kemungkinan konflik akan terjadi sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi satu dengan yang lainnya. Sejalan dengan meningkatnya asosiasi diantara pihak-pihak yang terlibat, semakin meningkat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (*joint decision making*) potensi terjadinya konflik bahkan akan semakin meningkat.

b. *Kebutuhan untuk Berkonsensus (Needs for Consensus)*.

Ada banyak hal dimana para manajer dari berbagai departemen yang berbeda harus memiliki persetujuan bersama, hal ini di satu sisi akan dapat menekan konflik ketingkat yang lebih minimal, namun di sisi lain, karena semakin banyaknya pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan diperlukan adanya konsensus antar pihak-pihak yang terlibat, sehingga seringkali hal ini didahului oleh munculnya konflik sebelum kesepakatan disetujui.

c. *Ketergantungan Satu Pihak Terhadap Pihak Lain (Dependency of One Party to Another)*.

Dalam hal ini cenderung yang terjadi adalah, jika satu pihak gagal dalam melaksanakan suatu tugas tertentu, maka pihak lain juga akan terkena dampaknya, sehingga akan mendorong munculnya konflik antara pihak yang diberikan kepercayaan untuk menjalankan tugas tersebut dengan pihak yang memberikan tugas.

d. *Perbedaan Status (Status Differences)*.

Sering konflik muncul disebabkan oleh adanya pandangan bahwa pihak yang memiliki jabatan (status) lebih tinggi lebih baik dibandingkan pihak yang berada di bawahnya. Kasus ini bisa muncul antara seorang pruniaga dengan manajer, dimana manajer merasa memiliki status lebih tinggi dibandingkan pramuniaga, sehingga ide-ide dari pramuniaga sering ditolak secara mentah-mentah oleh manajer sekalipun ide tersebut baik dan benar.

e. *Rintangannya Komunikasi (Communication Barriers)*.

Sering kali komunikasi dianggap sebagai “ *pedang bermata dua* “ Tanpa adanya komunikasi akan mendorong munculnya konflik, tetapi dengan komunikasi itu sendiri dapat menjadi sumber konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain dapat mengidentifikasi situasi perbedaan dalam berbagai hal, sehingga hal ini dapat memulai terjadinya konflik.

f. *Batas-batas Tanggungjawab dan Yurisdiksi Yang Tidak Jelas (Ambiguous Responsibilities and Jurisdictions)*.

Orang-orang dengan jabatan dan tanggungjawab yang jelas akan dapat mengetahui apa yang dituntut dari dirinya masing-masing. Ketika terjadi ketidakjelasan tanggungjawab

dan yurisdiksi, kemungkinan terjadinya konflik akan semakin besar. Sebagai contoh, departemen penjualan terkadang menemukan dan memesan bahan baku, di saat departemen produksi mengklaim bahwa hal itu tidak diperlukan. Departemen produksi kemudian akan menuduh departemen penjualan telah melangkahi yurisdiksinya departemen produksi, sehingga konflik akan muncul dan jika tidak cepat diatasi akan menyebabkan terganggunya permintaan konsumen, hilangnya pelanggan dan lain sebagainya.

PEMBAHASAN

Untuk menyelesaikan konflik agar efektif dan dapat mendorong konflik tersebut menjadi sesuatu yang memiliki daya dorong positif didalam suatu organisasi perlu diketahui kemampuan diri sendiri serta pihak-pihak yang terkait dengan konflik tersebut. Untuk menangani konflik terdapat beberapa langkah antara lain:

Sebelum menangani konflik dalam sebuah organisasi langkah yang perlu dilakukan pertama kali adalah mencari sumber penyebab terjadinya konflik, sehingga akan lebih memudahkan untuk menentukan metode dalam penyelesaiannya. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mencari sumber penyebab konflik (Heidjrachman R, : 2002) yaitu:

a. *Membuat Prosedur Penyelesaian Konflik (Grievance Procedure)*,

Dengan cara seperti ini akan mendorong setiap anggota organisasi untuk memberanikan diri mengadukan dan menyampaikan serta melaporkan ketidakadilan yang dirasakan, sehingga akan lebih memudahkan bagi organisasi untuk mendeteksi penyebab terjadinya konflik dikemudian hari.

b. *Observasi Langsung*,

Kadang kala anggota organisasi merasa enggan dan takut untuk menyampaikan konflik yang terjadi, sehingga dalam hal ini dituntut kejelian pimpinan untuk menangkap dan mendeteksi ada tidaknya konflik dalam organisasi yang dipimpin, sehingga memudahkan untuk menangani konflik tersebut.

c. *Kotak Saran (Suggestion Box)*,

Cara ini cukup efektif untuk menemukan sumber konflik, karena anggota organisasi tidak perlu merasa malu dan takut untuk menyampaikan keluhannya, namun perlu diwaspadai munculnya fitnah karena identitas dari anggota organisasi yang menyampaikan keluhannya dapat saja tidak tercantum atau malahan mencantumkan identitas pihak lain.

d. *Politik Pintu Terbuka*,

Politik pintu terbuka ini sering digunakan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan, karena yang sering terjadi pimpinan dari organisasi tidak sungguh-sungguh dalam “ membuka “ pintunya. Dan juga adanya keengganan dari anggota organisasi dalam menyampaikan keluhannya menjadi penghalang metode ini.

e. *Mengangkat Konsultan Personalia*,

Kadangkala keengganan anggota organisasi untuk menyampaikan keluhannya kepada pimpinan dapat diceritakan kepada konsultan personalia yang ada. Dan konsultan personalia secara umum memiliki ilmu dan pengetahuan dibidang psikologi, sehingga lebih memudahkan untuk mengetahui dan mendeteksi apa yang menjadi persoalan bagi anggota organisasi.

f. *Mengangkat “ Ombudsman “*

Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu untuk “ *mendengarkan* ” kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh anggota organisasi untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani dan dihormati karena kejujuran dan keadilannya.

Setelah mengetahui sumber penyebab konflik, langkah yang perlu dilakukan adalah

- a. *Menerima dan mendefinisikan pokok permasalahan yang menimbulkan ketidakpuasan.*
Langkah ini sangat penting, karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan dalam merumuskan metode dan cara penyelesaian konflik tersebut.
- b. *Mengumpulkan keterangan dan fakta,*
Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat, karena dalam opini ada unsur subjektif, sehingga pengumpulan fakta harus dilakukan dengan hati-hati agar fakta tersebut lebih bersifat objektif.
- c. *Menganalisis dan memutuskan,*
Fakta yang menunjang permasalahan yang terjadi harus dievaluasi oleh pimpinan organisasi untuk mencari alternatif penyelesaian konflik tersebut.
- d. *Memberikan jawaban,*
Setelah ditemukan akar permasalahan dan alternatif penyelesaiannya, perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, sehingga masing-masing pihak dapat mengetahui keputusan yang dibuat oleh pimpinan terkait dengan konflik yang terjadi.
- e. *Tindak lanjut,*
Langkah ini dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan dari keputusan yang telah ditetapkan sehingga akan dapat diketahui pihak-pihak yang dapat menerima atau tidak dari keputusan yang telah dibuat.

Dalam menangani konflik metode yang sering digunakan adalah,

a. *Mengurangi konflik*

Untuk mengurangi konflik salah satu cara yang efektif adalah dengan mendinginkan persoalan yang terjadi terlebih dahulu (*cooling thing down*), meskipun cara ini sebenarnya belum menyentuh akar persoalan yang sebenarnya. Cara yang lain adalah dengan membuat “ *musuh bersama* ” sehingga anggota kelompok di dalam kelompok tersebut akan bersatu untuk menghadapi “ *musuh* ” tersebut. Cara ini juga sebenarnya hanya sekedar mengalihkan perhatian anggota kelompok yang sedang menghadapi konflik.

b. *Menyelesaikan Konflik*

Jika metode mengurangi konflik menjadi tidak efektif untuk terwujudnya penyelesaian konflik, langkah berikutnya adalah mencari penyelesaian terhadap konflik tersebut dengan cara (De Cenzo and Robin: 1999):

1). *Berkompetisi.* Tindakan ini dilakukan dengan mencoba memaksakan kepentingan diri sendiri atas kepentingan pihak lain dan menciptakan situasi menang – kalah (*Win – Lose Solution*), dimana pihak yang kalah akan merasa kecewa dan dendam dan dapat berakibat konflik yang berkepanjangan. Pilihan tindakan ini akan sukses dilakukan apabila situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan vital dibandingkan kepentingan pihak lainnya. Metode ini hanya dapat dilakukan dalam kerangka hubungan atasan – bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan bawahan.

2). Menghindari Konflik. Tindakan ini dilakukan apabila salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut baik secara fisik maupun secara psikologis. Sifat tindakan ini lebih cenderung sekedar menunda konflik yang terjadi. Dampak yang kurang baik dari metode ini adalah dapat memicu munculnya kembali konflik. Dalam metode ini kondisi menang – kalah akan terjadi lagi.

3). Akomodatif. Metode ini dapat dilakukan jika dan hanya jika salah satu pihak mencoba untuk mengalah dan mengorbankan kepentingan diri sendiri agar pihak lain mendapatkan keuntungan dari situasi konflik tersebut (*Self Sacrifying Behaviour*). Dalam metode ini yang menjadi utama adalah pertimbangan antara kepentingan diri sendiri serta menjaga dan menciptakan hubungan baik antar pihak yang terlibat dalam konflik.

4). Kompromi. Dalam metode ini yang lebih menonjol adalah kondisi menang – menang (*Win – Win Solution*), dimana kedua belah pihak lebih mengutamakan hubungan baik, sehingga masing-masing pihak akan mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik.

5). Berkolaborasi. Menciptakan situasi menang – menang (*Win – Win Solution*) dengan mewujudkan kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Konflik dalam organisasi jika tidak ditangani secara serius dan baik akan dapat menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan dan norma yang dianut oleh sebuah organisasi. Oleh karena itu pelecehan dan pelanggaran terhadap aturan dan norma tersebut sudah seharusnya mendapat ganjaran dalam bentuk pendisiplinan terhadap pelaku agar aturan dan norma yang dianut menjadi lebih berwibawa dalam sebuah organisasi.

a. *Macam-macam tindakan pendisiplinan.* Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu, pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Pendisiplinan yang bersifat positif dalam bentuk memberikan nasihat yang bersifat membangun dan menuju kebaikan di masa akan datang, sementara tindakan pendisiplinan yang bersifat negatif dalam bentuk sanksi dari yang ringan sampai yang berat antara lain seperti: (1) diberikan peringatan secara lisan; (2) diberikan peringatan secara tertulis; (3) dihilangkan/dikurangi sebahagian hak-haknya; (4) dikenakan denda; (5) dirumahkan sementara (*Lay-off*); (6) diturunkan pangkat/jabatannya; (7) diberhentikan dengan hormat; (8) diberhentikan dengan tidak hormat.

b. *Pedoman Dalam Pendisiplinan.* Pendisiplinan perlu memperhatikan beberapa pedoman agar tindakan pendisiplinan tersebut dapat efektif. Ada 6 (enam) pedoman yang perlu dipahami oleh pimpinan organisasi dalam menerapkan tindakan pendisiplinan terhadap bawahannya (Heidjarachman R.: 2002) yaitu:

1). Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi.

Teguran yang diberikan terhadap bawahan sebaiknya tidak dilakukan dihadapan bawahan lainnya (orang banyak). Hal ini akan menimbulkan rasa kecewa dan marah bahkan mungkin dendam terhadap pimpinan karena bawahan tersebut merasa dipermalukan (sekalipun tindakan bawahan tersebut benar-benar salah/melanggar aturan/norma yang telah ditetapkan).

2). Pendisiplinan harus bersifat membangun.

Dalam memberikan teguran sebaiknya pimpinan juga memberikan nasihat serta saran yang harus dilakukan oleh bawahan agar terjadinya perbaikan di kemudian hari dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3). Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.

Agar teguran lebih efektif sebaiknya teguran diberikan secepat mungkin agar jangan sampai masalahnya terlupakan.

- 4). Dalam pelaksanaan pendisiplinan dituntut keadilan.
Pelaksanaan pendisiplinan akan menjadi lebih efektif jika diberikan hukuman yang sama terhadap kesalahan yang sama tanpa melakukan tindakan diskriminasi.
- 5). Tindakan pendisiplinan sebaiknya tidak diberikan saat bawahan sedang tidak ada /tidak hadir (absen).
Jangan tindakan pendisiplinan diberikan jika bawahan/karyawan sedang cuti/tidak hadir.
- 6). Pimpinan harus bersikap secara wajar setelah tindakan pendisiplinan dilaksanakan.
Setelah tindakan pendisiplinan dilakukan terhadap bawahan, seorang pimpinan harus memperlakukan bawahan tersebut seperti biasanya / wajar tanpa harus memperlihatkan sikap yang tidak senang ataupun membenci, karena hal ini akan mengakibatkan atau menimbulkan ketidakadilan terhadap bawahan tersebut.

PENUTUP

Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak mungkin untuk dihindari, karena dalam sebuah organisasi jelas merupakan interaksi antara individu-individu yang memiliki karakteristik serta perilaku yang berbeda sehingga akan menimbulkan perbedaan dalam bersikap, berkomunikasi serta mengimplimentasikan visi dan misi dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, konflik hanya dapat diminimalkan agar dapat ditangani dengan baik sehingga memberikan keuntungan terhadap kelangsungan sebuah organisasi.

Penanganan konflik sangat ditentukan oleh sifat dari konflik itu sendiri, penyebabnya, kemampuan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik serta metode yang digunakan dalam mengatasi konflik yang terjadi.

DAFTAR RUJUKAN

- De Cenzo and Robins, (1999). *Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Heidjrachman R & Suad Husnan, (2002). *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPFE.
- Luthan F, (1981). *Organizational Behaviour*, Singapore, Mc Graw Hill.
- Munandar AS, (1987). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, Makalah dalam Seminar Strategi Pengendalian Konflik dalam Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Robins, SP, (1996). *Organizational Behaviour*, Siding, Prentice Hall.
- Schermerhom, Jr, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn, (1985). *Managing Organizational Behavior*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Tosi, Henry L. John R. Rizzo and Stephen J. Carrol, (1986). *Managing Organizational Behavior*, Massachusetts, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- Winardi, (1994). *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mandar Maju.