**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Manajemen Konflik**
2. **Pengertian Manajemen Konflik**

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi.

Kata manajemen konflik terdiri dari dua suku kata yaitu manajemen dan konflik.Kata manajemen yang dikenal dalam bahasa indonesia sekarang berasal dari bahasa inggris, yakni *management* yang berakar dari kata kerja *manage* yang artinya mengatur, mengurus, mengelolah, sehingga *management* berarti pengelolaan atau pengaturan.

Sebelum menjadi kata *manage* dan *management* dalam bahasa Inggris, kata tersebut diduga terambil dari bahasa latin, yakni dari kata *manus* yang berarti tangan, atau dari bahasa Italia, *managiare* yang berarti melatih kuda menindakkan langkah/kakinya.[[1]](#footnote-2)

jika memperhatikan kedua asal kata manajemen tersebut, dapat dikatakan bahwa keduanya mengandung inti makna dari manajemen, baik praktek manajemen pada waktu belum dipelajari dan dikembangkan sebagai suatu disiplin ilmu sebagaimana ditemui sekarang.

Menurut Manullang dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih mendefinisikan manajemen sebagai “Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.[[2]](#footnote-3)

Menurut Drs. Malayu Hasibuan dalam bukunya Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah menyatakan bahwa : Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[[3]](#footnote-4)

Menurut George R. Terry dalam Erdiyanti memberikan pengertian :

“Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pengendalian sumber daya manusia dan sumber-sumber lain”.[[4]](#footnote-5)

Beberapa pengertian manajemen dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam memanfaatkan dan mengelolah sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Konflik (conflict) adalah perbedaan, percekcokan, perselisihan atau pertentangan. Konflik tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola bahkan disinergiskan menjadi sesuatu yang dinamis. Pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. [Konflik](http://pendidikan-tomi.blogspot.com/) yang terjadi dalam sebuah manajemen organisasi tidak selalu negatif, bisa saja konflik itu sengaja dimunculkan untuk menciptakan dinamika dalam majanemen. dengan tujuan meningkatkan etos kerja dan daya saing antar pegawai.

Efektifitas kepemimpinan dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Konflik sebagai sesuatu yang tak terhindarkan. Konflik merekat erat dalam jalinan kehidupan manusia. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Oleh karena itu hingga saat ini manusia dituntut untuk memperhatikan konflik sebagai suatu kewajaran. Pertentangan atau  konflik akan selalu ada selama manusia itu ada, baik secara individu maupun kelompok atau dalam kehidupan bermasyarakat.

Mullins memberikan pengertian konflik sebagai berikut :Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok maupun organisasi. [[5]](#footnote-6)

Dalam kamus besar bahasa indonesia, konflik antara lain diartikan sebagai percekcokan, perselisihan, atau pertentangan. [[6]](#footnote-7)

Pandangan lain dikemukakan pula definisi konflik, yaitu :

Konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian di antara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, di antara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun di antara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi.[[7]](#footnote-8)

Beberapan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa konflik terjadi karena adanya perbedaan pada setiap individu yang menimbulkan percekcokan atau perselisihan yang terjadi pada setiap organisasi, baik individu maupun kelompok yang memicu munculnya perilaku-perilaku yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa uraian manajemen dan konflik di atas memberikan gambaran tentang apa yang dimaksud dengan manajemen konflik. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross, manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah 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. [[8]](#footnote-9)

Sementara itu Minnery menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Minnery juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.[[9]](#footnote-10)

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi.

Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Konflik pada dasarnya merupakan suatu yang alamiah dan dapat diperkirakan terjadi ketika sebuah lingkingan atau organisasi terdiri dari berbagai karakteristik individu. Pada dasarnya konflik ada yang relatif mudah diatasi, ada pula konflik yang memerlukan waktu lama untuk menyelesaikannya, tetapi ada pula konflik yang dari generasi satu ke generasi berikutnya tidak terpecahkan atau terselesaikan.

Adakalanya konflik tertentu, bereskalasi hingga menjadi konflik terbuka, dan ada pula konflik yang makin lama makin mereda dengan berlangsungnya waktu. Tidak mengherankan apabila banyak orang berpendapat bahwa konflik merupakan hal yang sulit dirumuskan, mengingat bahwa ia muncul dalam macam-macam “*setting*” yang berbeda-beda.[[10]](#footnote-11)

Sekalipun dinyatakan bahwa sulit untuk merumuskan konflik, dalam kenyataannya dapat dijumpai gejala bahwa dalam aneka macam “*setting*” yang berbeda, intisari konflik berkaitan dengan persoalan: ketidaksesuaian pendapat, kontradiksi, atau ketidakselarasan. Maka konflik dirumuskan sebagai suatu situasi, di mana terdapat adanya tujuan-tujuan, kognisi-kognisi atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu atau antara individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan atau interaksi yang bersifat antagonistik.

Salah satu problem dalam hal merumuskan dan mempelajari konflik adalah kecenderungan untuk mengimbangkan konflik dengan persaingan. Akan tetapi, perlu diingat bahwa konflik tidak sinonim dengan persaingan. Persaingan, meliputi tindakan-tindakan yang dilakukan orang tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkannya yang menyebabkan orang lain tidak berhasil mencapai tujuannya.[[11]](#footnote-12)

1. **Jenis-jenis Konflik**

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada ada pula yang membagi konflik atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

1. **Konflik Dilihat dari Fungsi**

Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebutdikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.[[12]](#footnote-13)

1. **Konflik Berdasarkan Pihak-Pihak yang Terlibat**
2. Antar pribadi
3. Antar kelompok
4. Antar organisasi
5. Dalam diri sendiri

Beberapa jenis konflik di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1). Konflik antar pribadi terjadi pada dua orang atau lebih. Kebanyakan konflik antar pribadi ini ditimbulkan oleh benturan kepribadian dan kegagalan untuk berkomunikasi secara efektif. Orang memiliki perbedaan nilai yang mengakibatkan konflik. Konflik juga muncul bila orang tidak saling menyukai, ketika antar pihak tidak saling mempercayai, atau ketika ada perspektif yang berlainan. Bahkan stuktur organisasi yang sangat menyerupai piramida pun bisa membuat orang terlibat dalam konflik, karena mereka saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya dan promosi yang sama dalam organisasi.

Kemarahan adalah inti dari konflik antar pribadi, anda tidak dapat menafiknya, tetapi harus menerimanya dan memahaminya bahwa hal itu tidak hanya bukan masalah, namun juga sehat bila kuantitasnya tepat, selama pihak-pihak yang terlibat tidak bertindak gegabah dengan kemarahannya, maka konflik ini sehat. Semua pihak harus menumpahkan perasaannya dulu sebelum mereka saling berkonfrontasi.

2). Konflik antar kelompok terjadi terutama bila ada kelangkaan sumber daya dalam organisasi. Ketika sumber daya yang langka harus dibagi-bagi maka itu membuka pintu konflik. Selain itu, sasaran yang tidak sejalan juga potensial menimbulkan konflik. Ketika tujuan bersifat eksklusif, maka konflik juga sering muncul.

3). Konflik antar organisasi terjadi pada dua organisasi atau lebih, selain ada sejumlah konflik tertentu sebagai akibat dari persaingan yang wajar, adapula konflik yang lebih serius dan yang melampaui batas-batas persaingan yang sehat. Konflik antar organisasi ini bisa terjadi antar satu organisasi dengan satu atau lebih faktor lingkungan. Artinya, konflik bisa muncul antar organisasi dengan kelompok pelanggan, agen-agen pemerintah, atau dengan penyalurnya.

Menurut james A. F. Stoner, Charles Wankel dalam Winardi mengemukakan lima macam tipe konflik yang mungkin terjadi dalam kehidupan keorganisasian, yaitu:

1. Konflik di dalam diri individu
2. Konflik antara individu-individu
3. Konflik antara individu-indivudu dan kelompok-kelompok
4. Konflik antara kelompok-kelompok
5. Konflik antara organisasi-organisasi[[13]](#footnote-14)

Beberapa jenis konflik diatas akan diuraikan sebagai berikut :

1. Konflik dalam diri individu merupakan konflik 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 kemampuannya.

Konflik dalam diri adalah konflik yang terjadi pada diri seseorang. Konflik ini bermacam-macam bentuknya, seperti :

1. Antar peran

Konflik antarperan terjadi antara berbagai peran yang diemban oleh satu orang. Ketika anda memiliki banyak peran , peran-peran itu kadang kala akan saling berbenturan. Artinya, satu peran mengharapkan sesuatu yang lain lagi dari anda. Sebagai seorang propesional bisnis, peran organisasi anda mungkin menghendaki anda untuk lembur pada malam-malam tertentu. Disisi lain, sebagai orang tua, anda mungkin harus menghadiri acara sekolah anak anda pada malam yang sama.

1. Dalam peran

Konflik dalam peran terjadi ketika anda menerima pesan yang berbeda-beda terkait dengan apa yang diharapkan dari anda pada satu peran tertentu. Atasan anda mungkin mengatakan anda hanya perlu kerja lembur sekali dalam seminggu. Tetapi atasan dari atasan anda mungkin akan menganggap hal ini sebagai bentuk ketidaksetiaan pada organisasi dan meminta anda bekerja lembur lebih dari sekali dalam seminggu.

Bukan hal yang tidak biasa bila atasan dan bawahan anda menyampaikan pesan yang tidak bersesuaian terkait dengan apa yang diharapkan dari pesan manajerial anda. Bawahan anda mungkin menghendaki anda mendukung mereka, sedangkan atasan anda mengharapkan anda untuk mendukung tujuan organisasi.

1. Konflik peran orang

Konflik peran orang terjadi bila pesan seseorang tidak sejalan dengan nilai-nilai mereka sendiri. Orang sering mengalami dilema etika ketika nilai-nilai yang diharapkan dalam peran organisasi mereka bertentangan dengan nilai-nilai pribadinya. [[14]](#footnote-15)

1. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama. Hal ini sering disebabkan oleh perbedaan- perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dan bawahan.
2. Konflik antar individu dan kelompok merupakan yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, seperti seorang individu dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma- norma kelompok.
3. Konflik antar kelompok-kelompok dalam organisasi yang sama merupakan tipe konflik yang paling banyak diperhatikan karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
4. Konflik antar organisasi-organisasi merupakan konflik yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, harga- harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.
5. **Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi**
6. Konflik vertikal

Konflik antara para pihak atasan dan bawahan merupakan suatu contoh tentang konflik vertikal. Setiap konflik yang terjadi antara tingkat-tingkat di dalam suatu organisasi dapat dinamakan dengan konflik vertikal. Konflik-konflik vertikal biasanya terjadi karena para atasan berupaya mengendalikan pihak bawahan, dan pihak bawahan cenderung menentangnya. Para karyawan mungkin menunjukkan sifat menentang, karena mereka beranggapan bahwa pengendalian tersebut merupakan suatu pembatasan atas kebebasan pribadi mereka.

1. Konflik horizontal

Yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat. Salah satu penyebab fundamental konflik horisontal adalah tekanan untuk subobtimasi pada kebanyakan organisasi. Masing-masing departemen mungkin melakukan subobtimasi dengan jalan berupaya secara tersendiri mencapai tujuan-tujuan departemen mereka sendiri.

1. Konflik garis-staf

Yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi. Kebanyakan organisasi memiliki kesatua-kesatuan staf, yang membantu departemen-departemen garis. Para manajer garis, normal bertanggung jawab terhadap proses tertentu yang menyebabkan terbentuknya bagian tertentu produk suatu perusahaan sedangkan para manajer staf diharapkan untuk melaksanakan suatu fungsi pemberian advis yang memerlukan pengetahuan teknikal mereka. Para manajer staf dan para manajer garis, secara tipikal memiliki ciri-ciri pribadi yang berbeda-beda. Ciri-ciri pribadi yang berbeda demikian kerap kali dikaitkan dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang berbeda. Munculnya nilai-nilai yang berbeda tersebut ke permukaan cenderung menciptakan situasi-situasi konflik.

1. Konflik peran

Yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Peranan seseorang karyawan merupakan kelompok aktivitas yang diekspektasi oleh pihak lain akan dilaksanakan individu tersebut dalam posisinya di dalam organisasi yang bersangkutan.[[15]](#footnote-16)

1. **Sumber konflik**

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya karena faktor komunikasi (*communication*), faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (*job srtucture or organization structure*), faktor yang bersifat personal, hingga faktor lingkungan (*environmental factors*).[[16]](#footnote-17)

Adapun rincian satu persatu terkait dengan faktor-faktor yang menjadi sumber konflik yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber 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.

1. Faktor Struktur tugas dan struktur organisasi

Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa 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 di suatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upuya untuk meraih suatu posisi tertentu, maupun berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

1. Faktor personal

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor personal, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik antar individu, baik didalam suatu bagian tertentu maupun antar bagian tertentu dalam organisasi.

1. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan dimana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antarbagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk ke dalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik dibanding yang lain, padahal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber terjadinya konflik.

Selain beberapa faktor yang dapat menimbulkan konflik diatas, Suatu interaksi dapat pula memicu timbulnya konflik di antara mereka yang berinteraksi. Konflik tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Perceptual distortion (penyimpangan persepsi)

Orang cenderung biasa dalam cara melihat seseorang atau sesuatu. Pada umumnya, kita cenderung melihat situasi dengan cara yang menguntungkan kita sendiri. Hal tersebut karena terjadi distorsi dalam persepsi kita sehingga dapat menjadi tidak objektif dalam memandang sesuatu.

1. Grudges (dendam)

Sering kali konflik disebabkan karena orang takut kehilangan muka dalam berhubungan dengan orang lain dan berusaha berbuat sama dengan orang tersebut dengan merencanakan bentuk pembalasan. Dengan demikian, akan memboroskan energi yang sebenarnya dapat dipergunakan untuk hal yang produktif bagi organisasi karena melakukan hal tersebut.

1. Distrust (ketidakpercayaan)

Semakin kuat orang menyangka bahwa apabila individu atau kelompok meninggalkan mereka, maka hubungan antar orang dan kelompok tersebut diliputi oleh konflik. Renggangnya hubungan antara orang atau kelompok disebabkan oleh perasaan bahwa pihak lainnya tidak dapat dipercaya.

1. Competition over scare resources (kompetisi atas sumber daya langka)

Konflik yang terjadi karena dalam distribusi sumber daya disebabkan oleh orang yang cenderung menganggap berlebihan atas kontribusinya pada organisasi. Perasaan ini menimbulkan tuntutan untuk mendapatkan sumber daya lebih banyak sesuai dengan kontribusi yang diberikan, padahal semua orang memahami bahwa sumber daya yang tersedia terbatas.

1. Destructive (kritis bersifat merusak )

Kritis ini merupakan umpan balik negatif yang membuat marah mereka yang menerimanya dan bukannya membantu mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Koreksi atas kinerja bawahan dapat bersifat kontra produktif apabila dilakukan dengan cara yang tidak benar.[[17]](#footnote-18)

Interaksi dalam sebuah organisasi dapat memicu timbulnya konflik yang disebabkan oleh komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

1. **Mengelola konflik**

Organisasi yang terus maju dan berkembang pada umumnya banyak didukung oleh konflik-konflik kecil. Oleh karena itu karti kartono mengemukakan bahwa:

Tugas utama dari pemimpin modern bukan menciptakan harmoni/keselarasan yang statis dalam perusahaan, akan tetapi untuk mencapai sasaran organisasi atau sasaran bersama secara efektif. Oleh karena itu eliminasi atau peniadaan konflik-konflik dalam organisasi yang serba kompleks, merupakan usaha yang tidak realistis.[[18]](#footnote-19)

Memahami dan mengelola konflik adalah tugas yang sangat penting dan sulit bagi pemimpin. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai keterampilan dalam mengendalikan konflik. Dalam mengelola konflik agar tidak mengarah pada konflik yang konfrontasi, maka seorang manajer harus mengambil tindakan dalam mengatasi. Hal ini sangat beralasan karena konflik merupakan hal yang biasa terjadi di dalam kehidupan berorganisasi.

Ada beberapa cara dalam mengatasi konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, antara lain:

1. Dengan melakukan negosiasi atau tawar menawar (*barganing*). Negosiasi adalah suatu proses yang melibatkan usaha kedua pihak untuk mencapai kesepakatan bersama mengenai penjabaran dan penjabaran ulang dari suatu hal yang akan mereka lakukan bersama.[[19]](#footnote-20) Cara ini paling sering digunakan dalam mengatasi konflik organisasi, dimana masing-masing pihak yang terlibat menawarkan, mempertimbangkan, dan menerima usulan dari pihak lain, baik secara langsung atau melalui perwakilan. Apabila prosesnya berjalan dengan baik, maka konflik dapat diselesaikan dengan baik.
2. Dengan melakukan konfrontasi di antara pihak-pihak terlibat. Cara ini muncul dari beberapa keyakinan tentang sifat dari kelompok-kelompok manusia. Apabila kelompok-kelompok sedang berada dalam konflik, perbantahan langsung, konflik itu pasti melibatkan perasaan-perasaan sebagaimana fakta-fakta, melibatkan proses sebagaimana juga isi. Meskipun kelompok-kelompok itu mungkin hanya berbantah tentang fakta-fakta dari pendapat, mereka juga cenderung untuk mengembangkan pendapat yang klise dan prasangka tentang kelompok lain.[[20]](#footnote-21) Apabila pihak-pihak yang terlibat dipaksa untuk  berinteraksi dan membahas perbedaan-perbedaan mereka secara terbuka, maka kesalahpahaman yang terjadi dapat diselesaikan dan masing-masing memperoleh simpati. Menurut Carlisle, cara ini efektif untuk jenis konflik afektif (*affektive conflict*), yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan sistem-sistem nilai dari individu-individu yang terlibat di dalam konflik.
3. Dengan menggunakan jasa pihak ketiga, jika terjadi jalan buntu (*deadlock)*, dua hal yang sering digunakan adalah dengan menggunakan mediator atau arbritase. Mediator akan bertindak untuk mengarahkan agar kedua belah pihak secara sukarela melakukan persetujuan, dan mereka memiliki kekuasaan formal yang dapat dipaksakan pada pihak-pihak yang bertikai, karena peran utamanya sebagai fasilitator.
4. Menetapkan atau menciptakan tujuan bersama (*superioritas*). Apabila konflik terjadi antara bawahan, atau kelompok kerja, maka yang dilakukan adalah menetapkan atau menciptakan tujuan bersama (*superordinate goals*), yaitu tujuan yang sama-sama ingin dicapai oleh pihak yang bertikai atau tujuan organisasi secara keseluruhan.
5. Dengan memfokuskan pada dua dimensi, yaitu kerja sama dengan dominasi. Cara ini dilakukan dengan lima ancangan yaitu 1). Pemaksaan (*forcing*) atau kompetisi (*competing*), 2. Kolaborasi (*collaborating*) atau pemecahan masalah (*problem solving*), 3). Menghindar (*avoiding*), 4). Melakukan kompromi (*compromising*), 5). Mengalah (*accomodating*).
6. Menggunakan ancangan-ancangan yang lebih kontekstual, dengan meningkatkan sumber daya, menjelaskan mengenai peranan yang harus diperankan oleh individu, merancang kembali pekerjaan yang ada, menyusun kembali alur kerja, alur komunikasi dan lainnya.

Dalam mengelola konflik agar tidak mengarah kepada hal-hal yang destruktif, agar dapat mendorong laju perkembangan organisasi secara lebih dinamis, Kartini Kartono mengemukakan cara dan seni mengelola konflik sebagai berikut : (1) Membuat standar-standar penilaian, (2) Menemukan masalah kontroversial dan konflik, (3) Menganalisas situasi dan mengadakan evaluasi terhadap konflik, (4) Memilih tindakan-tindakan yang tepat untuk melakukan koreksi terhadap penyimpangan dan kesalahan-kesalahan.[[21]](#footnote-22)

Griffin mengenalkan tiga pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu bagaimana konflik itu dikelola, diawasi, dan dikendalikan sehingga konflik yang terjadi tetap dapat diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja organisasi yang lebih baik. Ketiga pendekatan itu adalah menstimulus konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*), dan menyelesaikan dan menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*).

1. **Stimulasi Konflik**

Stimulasi konflik pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan manajer terhadap konflik yang terjadi dengan jalan memberikan umpan- umpan stimulus yang menyebabkan pihak- pihak yang terlibat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organisasi. Di antara program yang dapat dijalankan adalah memosisikan pihak- pihak yang terlibat dalam konflik ke dalam suatu situasi dimana mereka terlibat dalam sebuah persaingan positif yang akan meningkatkan kinerja mereka sekaligus juga organisasi. Memasukkan persaingan ini dapat dilakukan dengan tawaran kompensasi tertentu sehingga pihak- pihak yang terlibat dalam konflik akan benar-benar melakukan persaingan antar mereka. Tawaran kompensasi tersebut dapat berupa pemberian bonus, insentif, dan bentuk kompensasi lainnya. Selain memperkenalkan persaingan ke dalam pihak- pihak yang terlibat konflik, stimulasi konflik dapat juga dilakukan denga jalan memasukan 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 pada aturan main atau prosedur yang selama ini berlaku dalam organisasi. Dengan adanya perubahan prosedur atau aturan main tersebut diharapkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat melakukan penyelesaian ulang mengenai posisi mereka dalam organisasi sehingga konflik dengan sendirinya akan terselesaikan pula.

1. **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 kalaupun terjadi dengan segera bisa diselesaikan 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. Konflik dapat pula dikendalikan melalui penyelesaian perilaku para pekerja dengan apa yang semestinya dijalankan di perusahaan melalui ketentuan-ketentuan yang diberlakukan. Sebagian konflik terjadi karena orang orang tersebut tidak diperlakukan sebagaimana mestinya dalam sebuah organisasi.

1. **Penyelesaian dan Penghilangan Konflik**

Dua pendekatan di atas merupakan bagian untuk menjadikan konflik sesuatu yang dapat diterima secara alamiah, namun tetap harus diwaspadai agar konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Pada kenyataanya konflik sekalipun telah diusahakan untuk tidak terjadi, namun selalu saja dapat terjadi. Untuk kasus seperti ini, maka konflik harus dihadapi dan diselesaikan. Di antara program yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan dan menghilangkan konflik, yaitu dengan melalui penghindaran konflik. Jika terdapat dua orang yang kalau dipertemukan akan terjadi konflik, maka salah satu penghindarannya adalah memisahkan mereka dari bagian kerja yang sama, atau jika berada bagian yang sama mungkin dengan jalan membagi waktu kerja yang berbeda, dan seterusnya. Selain itu pula, yang bisa dilakukan untuk kemudian meminta mereka untuk menyelesaikan konflik mereka di hadapan pihak ketiga atau antara mereka sendiri dengan desakan terhadap mereka untuk melakukan kompromi.

Meskipun konflik tidak dapat dihindarkan, akan tetapi terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh manajer untuk menghindari konsekuensi terjadinya konflik negatif di antara orang-orang di tempat kerja. Langkah tersebut dapat ditempuh dengan cara berikut ini :

1. Menyetujui lebih dahulu proses membuat keputusan sebelum timbul konflik. Dengan cara ini, apabila konflik perlu diperhatikan, setiap orang tahu bagaimana hal tersebut dapat harus ditangani.
2. Memastikan bahwa setiap orang tahu bidang tanggung jawab, kewenangan dan akuntabilitasnya secara spesifik sehingga tidak ada alasan bagi terjadinya perbedaan yang mengakibatkan terjadinya konflik.
3. Mengenali pokok pangkal konflik dari kesalahan sistem organisasi, seperti sistem pengupahan yang menghargai satu departemen atas beban yang lain. Dalam hal ini yang dikerjakan adalah mengubah sistem dan bukannya melakukan *training* pekerja.
4. Mengenali reaksi emosional terhadap konflik. Konflik tidak akan hilang sampai rasa sakit hati orang diselesaikan.
5. Mempertimbangkan bagaimana cara menghindari masalah yang dapat menimbulkan konflik dari pada hanya dengan sekedar memarahi mereka.
6. Memahami bahwa konflik tidak akan hilang dengan mempercayai bahwa sebenarnya konflik tersebut tidak ada, mengingkari bahwa yang terjadi sebenarnya merupakan perwujudan konflik.[[22]](#footnote-23)

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat berdampak positif maupun negatif. Jika konflik tidak dapat dikelola dengan baik maka akan berakibat buruk terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ada dua pandangan tentang konflik yaitu, pertama, pandangan tradisional yang menganggap bahwa konflik mengganggu kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua, pandangan interaksional yang menganggap bahwa konflik justru mendorong terjadinya evektifitas organisasi, dalam bentuk perubahan dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Mungkin pandangan yang bersifat negatif terhadap konflik itu adalah karena melihat akibat negatif dari sebuah konflik yang destruktif seperti perselisihan, pertengkaran, perkelahian, bahkan sampai kepada peperangan. Sedangkan yang memandang konflik itu sebagai bersifat positif, karena ia melihat aspek positifnya.[[23]](#footnote-24)

Di antara aspek positif dari sebuah konflik adalah memperkokoh fundamen organisasi serta fungsi organisasi. Bahkan kaum interaksionis menyatakan bahwa organisasi yang tidak mendorong adanya konflik cenderung mengalami stagnasi, tidak mampu mengambil keputusan yang tepat cenderung merosot dan mundur.

Konflik-konflik di tempat kerja bukanlah hal yang istimewa, perbedaan pendapat kecil atau diskusi yang “panas” adalah kenyataan umum pada banyak lingkungan kerja. Memang, konflik-konflik tersebut dapat menjadi produktif jika menghasilkan pemecahan yang kreatif, dan pada kenyataannya, berkaitan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja. Namun, jika perbedaan dan ketidaksetujuan, baik nyata maupun tidak, menimbulkan perasaan sakit, hal itu akan mengakibatkan stres yang berkepanjangan serta ketidakbahagian. jika dibiarkan, masalah-masalah interpersonal menjadi berkepanjangan dan terus meningkat. [[24]](#footnote-25)

Di dalam organisasi konflik terjadi dalam bentuk beraneka ragam, dari mulai perbedaan penafsiran, akan berbagai fakta yang ada, ketidaksesuaian sasaran yang dicapai, perbedaan karena harapan yang telah ditetapkan, dan sejenisnya. Pada mulanya orang berangapan bahwa konflik merupakan suatu hal buruk, karena menunjukkan tidak berfungsinya kelompok sebagaimana mestinya sehingga harus dihindari. Pandangan dari golongan ini disebut pandangan tradisional, konflik dipandang dari sudut yang negatif dan disamakan dengan kekerasan, perusakan dan tidak rasional.

Pandangan lain menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu hal yang alamiah dan akibat  yang tidak dapat dihindari dalam setiap kelompok, dan tidak selalu jelek, tetapi juga memiliki beberapa kebaikan yang dapat digunakan dalam menentukan kinerja kelompok. Pandangan ini disebut sebagai pandangan hubungan masyarakat (*human relation view*) Pandangan ini  menyarankan agar konflik di terima karena tidak dapat dihilangkan, bahkan dapat memberikan manfaat bagi kelompok yang bersangkutan.

Pandangan Interaksionis (*Interactionist View*) menyatakan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, tetapi juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. [[25]](#footnote-26) Oleh karena itu pandangan ini bukan hanya menerima adanya konflik, melainkan pula mendorong diadakannya konflik, meskipun dengan batasan-batasan tertentu  yang membuat kelompok tersebut dapat bekerja dengan kritis dan kreatif.

1. **Penelitian Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Drs. Mustafa P., M. Ag. Dengan judul konflik STAIN Kendari (akar masalah dan solusi), pada tahun 2009. Pada kesimpulannya bahwa konflik yang terjadi di STAIN Kendari disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor kepentingan yang menyebabkan tersumbatnya komunikasi dan Faktor idealisme mahasiswa. Penelitian ini juga memberikan solusi atas konflik yang terjadi. Adapun solusi yang ditawarkan yaitu dengan menegakkan keadilan dengan membuat aturan yang adil pula. Selain itu, menyikapi masalah yang terjadi dengan arif dan bijak serta memandang komponen mahasiswa sebagai unsur kekuatan yang dapat berkontribusi dalam membesarkan kampus baik masa kini maupun masa depan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang menjadi Pokok pembahasan dalam penelitian ini adalah manajemen konflik di SMP Negeri 4 Kendari. Jika penelitian sebelumnya fokus pada konflik dan pemberian solusi atas konflik yang terjadi, maka dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana upaya seorang manajer dalam mengelola dan proses penyelesaikan konflik yang ada dalam lingkungan organisasi agar tidak mengarah pada konflik yang lebih besar. Konflik akan merusak efektifitas pencapai tujuan organisasi jika tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan peran seorang manajer dalam mengendalikan konflik dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

“Konflik Peran Pada Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang” oleh Sigit Naafi’i pada tahun 2013. Dalam hasil penelitian ini ditemukan bahwa anggota Satpol PP Kota Semarang secara umum mengalami konflik peran dalam kategori sedang. Aspek konflik peran yaitu ketidaksesuaian tindakan dengan harapan memiliki proporsi paling besar terhadap terbentuknya konflik peran pada anggota Satpol PP Kota Semarang dengan indikasi antara lain merasa memiliki sumber daya yang terbatas, mengesampingkan aturan dan tanggung jawab. Indikator konflik peran yang paling besar dirasakan anggota Satpol PP Kota Semarang adalah indikator merasa memiliki sumber daya yang terbatas. Sedangkan indikator indikator tanggung jawab yang terbengkalai merupakan gejala konflik peran yang paling kecil dirasakan oleh anggota Satpol PP Kota Semarang.[[26]](#footnote-27)

Penelitian yang dilakukan oleh Sigit Naafi’i juga merupakan penelitian yang sama dalam hal ini penelitian tentang konflik dengan judul konflik peran pada anggota satuan polisi pamong praja. Penelitian ini menyajikan sumber yang menjadi penyeban konflik di dalam suatu lembaga. Berbeda dengan penelitian sebelumnya penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu manajemen konflik yang nanti peneliti ingin mengetahui penyebab terjadinya konflik serta memberikan pengetahuan tentang cara seorang manajer dalam memanaje berbagai macam konflik yang ada dalam organisasi yang dipimpinya.

Sekar Pratiwi Utami dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Baituk Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia” pada tahun 2013. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktifitas kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat bahwa secara umum MCI mempunyai tingkat produktivitas kerja karyawan pada kategori sangat tinggi yang berjumlah 24 subjek dengan persentasi 60%. Sedangkan pada tingkat manajemen konflik, karyawan bmt jaringan mci secara umum mempunyai tingkat manajemen konflik pada kategori sangant tinggi yang berjumlah 30 subjek dengan persentase 75%.[[27]](#footnote-28)

Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi Utami yaitu manajemen konflik. Akan tetapi peneliti sebelumnya ingin melihat pengaruh manajemen konflik terhadapproduktivitas kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu lebih fokus pada manajemen konflik yang nantinya akan menyajikan berbagai jenis konflik serta cara mengendalikan dan menyelesaikan berbagai macam konflik setelah peneliti melakukan penelitian di lapangan.

1. Hasan Basri, *Pengantar Manajemen Pendekatan Baru* (Kendari : CV Shandra, 2009), h. 8 [↑](#footnote-ref-2)
2. Ratminto & Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 1-2 [↑](#footnote-ref-3)
3. Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 2 [↑](#footnote-ref-4)
4. Erdiyanti, *Dasar-Dasar Manajemen* (Kendari: CV Shandra, 2009), h. 3 [↑](#footnote-ref-5)
5. Sutarto Wijono, *Psokologi Industri & Organisasi: Dalam Suatu Bidang Geraki Psokologi Sumberdaya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 177 [↑](#footnote-ref-6)
6. Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ke III (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 587 [↑](#footnote-ref-7)
7. Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* ( Jakarta : Kencana Prenada Media Group), h. 290 [↑](#footnote-ref-8)
8. Ross. (online) <http://jepits.wordpress.com/2007/12/19/manajemen-konflik-definisi-dan-teori-teori-konflik/> diakses 20 juni 2014 [↑](#footnote-ref-9)
9. Minnery. (online) <http://pengertianmanagement.blogspot.com/2013/03/manajemen-konflik-definisi-ciri-sumber.html> diakses 18 juni 2014 [↑](#footnote-ref-10)
10. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2004), h.383 [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid*, h. 385 [↑](#footnote-ref-12)
12. <http://raitetsu.wordpress.com/2009/11/29/jenis-jenis-konflik/> . Diakses 18 Juni 2014 [↑](#footnote-ref-13)
13. Winardi, *Manajemen* ...., h. 387 [↑](#footnote-ref-14)
14. Patricia Buhler, *Alpha Teach Yourself: Management Skills Dalam 24 Jam* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), h. 158-160 [↑](#footnote-ref-15)
15. Winardi, *Manajemen* ...., h. 412-416 [↑](#footnote-ref-16)
16. Saefullah Dkk*, Pengantar....*, h. 291 [↑](#footnote-ref-17)
17. Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 47-48 [↑](#footnote-ref-18)
18. Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu* ?, (Jakarta: Raja Grafido Persada, 2002), h. 220-221 [↑](#footnote-ref-19)
19. Robert J. Edelmann*, Interpersonal Conflicts At Work*, (Yogyakarta: Kanisius, 1997), h. 92 [↑](#footnote-ref-20)
20. Harold J. Leavitt, *psikologi manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 1978), h. 256 [↑](#footnote-ref-21)
21. Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 81-91 [↑](#footnote-ref-22)
22. Wibowo, *manajemen....,* h. 51-52 [↑](#footnote-ref-23)
23. Margaret M. Polama, *Contemporarty Sociological*, diterjemahkan oleh Tim Penterjemah Yosogama dengan judul Sosiologi Kontemporer (Jakarta: Gramedia Persada Dan Yosugama, 2007), h. 105 [↑](#footnote-ref-24)
24. Edelmann, *Interpersonal* ...., h. 12 [↑](#footnote-ref-25)
25. Didin dan Iman Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 265 [↑](#footnote-ref-26)
26. Sigit Naafi’i, *Konflik Peran Pada Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang* (online)([http://search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=skripsi+konflik+peran+dalam+saptol+pp](http://search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=skripsi+konflik+peran+dalam+saptol+pp&ts=1404802841863&p2=%5eZ7%5efox000%5eYYA%5e&n=780c23c3&ss=sub&st=hp&ptb=63F4355B-00FA-4762-9AFE-4A152216A36C&tpr=sbt)) diakses 14 mei 2014 [↑](#footnote-ref-27)
27. Sekar Pratiwi Utami, *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan* (online) ([http://search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=skripsi+tentang +manajemen+konflik](http://search.tb.ask.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=skripsi+tentang+manajemen+konflik&p2=%5eZ7%5efox000%5eYYA%5e&n=780c23c3&ss=sub&st=hp&ptb=63F4355B-00FA-4762-9AFE-4A152216A36C&tpr=sbt&ts=1404802338472)) diakses 14 mei 2014 [↑](#footnote-ref-28)