

Manajemen Konflik

Teori dan Aplikasi



Manajemen Konflik

Teori dan Aplikasi

Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi

Penulis :

Dr. Hj. Siti Asiah T., MM

Editor Nazar Husain, M.Phil

ISBN 9786025265020

Penerbit: PUSTAKA CENDEKIA

@ Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penulis

Cetakan Pertama, Maret 2017 M.

EMAIL : pustakacendekia@gmail.com

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah yang selalu memberikan kasih sayang-Nya kepada setiap hamba-Nya di muka bumi. Buku berjudul Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi ini penulis susun dari pengalaman mengajar di beberapa kelas di fakultas Ilmu tarbiyah IAIN Sultan Amai Gorontalo dan pengalaman memberikan bimbingan skripsi kepada mahasiswa. Dari pengalaman tersebut dapat disimpulkan bahwa mahasiswa perlu diberikan pengenalan tentang manajemen konflik guna pendasaran teori tentang manajemen konflik.

Buku ini terdiri dari tujuh bab, pada bagian pertama Bab I Fenomena Konflik. Penjelasan pada bagian fenomena konflik ; manusia menurut seorang fihlusuf terkemuka bernama Aristoteles, disebut sebagai *Zoon Politicon* yang berarti manusia adalah makhluk sosial. Hal ini melahirkan konsekwensi logis dimana manusia selalu berupaya untuk berorganisasi, dan bersosialisasi, serta berinteraksi dengan seluruh komponen yang ada dalam lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhannya dalam konteks sebagai makhluk sosial. Kondisi di atas pada prinsipnya lahir secara natural oleh karena dalam suatu organisasi atau dalam hubungan antar kelompok terdapat perbedaan kepentingan yang tidak dapat dihindarkan, hal inilah yang akan melahirkan konflik baik dalam arti individual maupun sosial. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karenanya keahlian untuk mengidentifikasi potensi konflik sedini mungkin merupakan *skill* yang sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Bab II Ruang Lingkup Konflik, bab ini menjelaskan ragam konflik yang terjadi di sekitar manusia. Semisal konflik personal dan interpersonal. Lebih spesifik lagi penjelasan konflik personal dijabarkan, Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik. a) Konflik pendekatan penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan. b) Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

Bab III Pendekatan Manajemen Konflik, Agar konflik tidak jadi berlarut-larut maka konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

1) *Disiplin*, Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk

mengelola dan mencegah konflik. Manejer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya. 2) *Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan*, Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. 3) *Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang kondusif*. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang pada akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup. 4) *Mendengarkan secara aktif*, Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

Bab IV Model Konseptual Manajemen Konflik, Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, sumberdaya yang terlibat dan kompleksitas desain organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, secara garis besar konflik disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi. yang bersumber dari internal organisasi antara lain: keterbatasan sumberdaya, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi. Sedangkan yang berasal dari eksternal organisasi ialah: adanya perkembangan iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, persaingan yang semakin ketat, keadaan politik, dan keamanan serta keadaan ekonomi masyarakat.

Bab V Proses Penyelesaian Konflik, Negosiasi adalah sesuatu yang dilakukan setiap saat dan terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Selain itu secara sederhana dapat dipahami bahwa negosiasi merupakan langkah atau cara yang paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik atau perbedaan kepentingan. Sedangkan negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, semisal pelibatan orang lain, penggunaan cara-cara pertukaran.

Negosiasi sebenarnya melibatkan tiga hal pokok yang sering sebut sebagai *Negotiation Triangle*, yaitu terdiri dari *heart* (yaitu

karakter atau apa yang ada di dalam hati kita yang menjadi dasar dalam kita melakukan negosiasi), *head* (yaitu metode atau teknik-teknik yang kita gunakan dalam melakukan negosiasi), *hands* (yaitu kebiasaan-kebiasaan dan perilaku kita dalam melakukan negosiasi yang semakin menunjukkan jam terbang kita menuju keunggulan atau keahlian dalam bernegosiasi).

Bab VI peranan manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik dengan rehabilitasi perbaikan dan pemulihan semua aspek pelayanan publik atau masyarakat sampai tingkat yang memadai pada wilayah pasca konflik dengan sasaran utama untuk normalisasi atau berjalannya secara wajar semua aspek pemerintahan dan kehidupan masyarakat pada wilayah pasca konflik tersebut, dan bab terakhir bab VII motivasi manusia dan manajemen konflik. Pada dasarnya motivasi itu hanya disebabkan oleh dua hal, yaitu untuk meraih kenikmatan dan untuk menghindari dari rasa sakit/kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Namun sebaliknya, ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

Penulis menyadari isi buku masih perlu banyak penambahan baik referensi guna memperdalam topic-topik bahasan, semoga manfaat praktis dapat dirasakan bagi para pembaca baik mahasiswa dan para praktisi pendidikan.

Gorontalo, Februari 2018

Penulis

BAB I

FENOMENA KONFLIK

A. Defenisi Konflik

Manusia menurut seorang fihlusuf terkemuka bernama Aristoteles, disebut sebagai *Zoon Politicon* yang berarti manusia adalah makhluk sosial. Hal ini melahirkan konsekwensi logis dimana manusia selalu berupaya untuk berorganisasi, dan bersosialisasi, serta berinteraksi dengan seluruh komponen yang ada dalam lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhannya dalam konteks sebagai makhluk sosial. Hal yang krusial kemudian ialah seluruh komponen yang ada dalam organisasi, terdiri dari berbagai unsur yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang pada akhirnya menimbulkan konflik.

Kondisi di atas pada prinsipnya lahir secara natural oleh karena dalam suatu organisasi atau dalam hubungan antar kelompok terdapat perbedaan kepentingan yang tidak dapat dihindarkan, hal inilah yang akan melahirkan konflik baik dalam arti individual maupun sosial. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karenanya keahlian untuk mengidentifikasi potensi konflik sedini mungkin merupakan *skill* yang sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Fakta tentang pentingnya perhatian terhadap konflik dalam sistem organisasi, dapat dicermati pada hasil observasi yang dilakukan kepada para pemimpin politik. Hasil survei membuktikan bahwa para pemimpin politik menggunakan minimal 25% dari waktunya untuk menghadapi dan memanajemani konflik. Pada kurun waktu 2008 sampai awal 2009, di negara-negara yang bergejolak seperti Irak,

Afganistan, Pakistan, dan Palestina, tiada hari tanpa konflik. Demikian juga Indonesia baik dari perspektif demografi keanekaragaman maupun dari perspektif geopolitik sosial, selalu saja tidak dapat dipisahkan dari konflik dengan segala intrik kepentingan yang ada didalamnya.¹

Menurut Alice Pescuric, manajemen konflik merupakan urutan ke-7 dari 10 prioritas utama kegiatan seorang manajer dalam memimpin perusahaannya. Dalam melaksanakan tugas, seorang manajer pasti menghadapi konflik. Konflik tersebut dapat terjadi antara pemimpin dan para pengikutnya; konflik diantara para pengikutnya; dan konflik antara anggota organisasi secara internal maupun konflik yang disebabkan oleh pihak diluar organisasi secara eksternal.²

Menurut persepsi Susan Meyer, minimal 20% dari waktu manajer terfokus untuk menyelesaikan konflik yang ada dalam lingkungan kerjanya tersebut.³ Hal tersebut dapat dicontohkan oleh kasus berikut ini, jika buruh disuatu perusahaan melakukan mogok kerja dan melakukan pemboikotan produksi perusahaan, maka seorang manajer sebagai pimpinan tertinggi memiliki tanggung jawab moral untuk mampu menyelesaikan hal tersebut, kemampuan seorang manajer untuk mampu menyelesaikan masalah akan bergantung pada seberapa dalam pengetahuan manajer tersebut terhadap masalah konflik yang muncul dalam perusahaan serta yang terpenting ialah bagaimana strategi manajer tersebut dalam mengarahkan konflik yang muncul sehingga berdampak pada kemajuan suatu perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya tersebut.⁴

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik beragam.

¹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal 1

² Shari Caudron, "Keeping team conflict alive", *Training and Development* 1998.

³ Susan Meyer, "Organizational response to conflict: Future conflict and work Outcomes", *Social Work Research*, 2004.

⁴ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal 1.

Manusia memiliki keberagaman yang terdiri atas perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran, politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan akan selalu terjadi setiap saat. Dari sini, ada benarnya jika sejarah umat manusia merupakan sejarah konflik. Konflik selalu ada didunia, dalam sistem sosial yang bernama negara, bangsa, organisasi, perusahaan dan bahkan dalam sistem sosial terkecil bernama keluarga selalu saja terdapat pertentangan. Konflik terjadi pada masa lalu, sekarang, dan pasti akan terjadi pada masa yang akan datang. Hal ini telah dijelaskan secara panjang lebar oleh dalil filosof Heraclitus, yang telah menegaskan bahwa segala yang hidup adalah hasil dari pertentangan, ada yang menarik dan ada yang menolak. Pendapat filosof Heraclitus diatas juga menemukan titik temu dalam metode dialektika Hegel. Metode dialektika Hegel mengatakan bahwa segala sesuatunya berakhir, karena akhirnya menjadi sesuatu yang lain, dan kemudian ditegaskannya bahwa mengemukakan pertentangan adalah hukum pertama bagi kemajuan. Dengan tidak ada itu, tidak mungkin maju selangkah.

Apabila Karl Marx, di bawah pengaruh dialektika Hegel membentangkan teorinya tentang “materialisme historik”, pada seluruh buah pikirannya terdapat keadaan pertentangan-pertentangan yang harus ditekankannya antara kelas kapitalis dan proletariat. Geneologi pemikiran ini menunjukkan bahwa seorang yang tajam pikirannya seperti Marx melihat pertentangan itu sebagai syarat untuk mencapai tujuan politiknya. Berangkat dari pemikiran diatas maka dapat disimpulkan secara teoritik bahwa penghidupan manusia dikuasai oleh hukum pertentangan umum.⁵

Konsep pemikiran di atas, dapat dianalisis melalui fakta empirik

⁵Mohammad Hatta, *Bukittinggi-Rotterdam Lewat Betawi*, (Cet ke-IV, Jakarta: Kompas, 2014), hal 251-252.

dimana sejumlah tokoh memulai karirnya sebagai pemimpin politik dengan menciptakan konflik untuk menciptakan perubahan. Kemudian, mereka memanajemeni konflik dengan baik dan mengerakkan para pengikutnya untuk menghancurkan rezim yang berkuasa dan mengantinya dengan rezim yang baru. Sebagai contoh, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler, Jenderal Franco, dan Muammar Khadafi memulai kepemimpinannya dengan menciptakan konflik dengan penguasa sebelum mereka. Demikian juga, sebelum dan sesudah menjadi presiden, Bung Karno menghadapi banyak konflik. Soeharto sebelum memimpin orde baru menciptakan konflik dengan rezim pemerintahan sebelumnya yang disebutnya sebagai Orde Lama. Akan tetapi pada akhirnya, ia *lengser kaprabon* karena tidak berhasil memanajemen konflik yang terjadi pada awal Reformasi tahun 1998. Upaya untuk menjadi *pandito* juga tidak berhasil karena sampai pada akhir hayatnya ia selalu diguncang konflik oleh sebahagian rakyat yang merasakan penderitaan karena tirani pada masa kepemimpinannya.

Kuantitas dan kualitas konflik yang terjadi di Indonesia pada masa mendatang cenderung meningkat. Kecenderungan ini pertama karena berkembangnya masyarakat madani atau masyarakat sipil (*civil society*). Masyarakat sipil memberdayakan warga negara terhadap pemerintah. Warga negara bukan lagi objek pemerintah, tetapi subjek yang menentukan apa yang harus dilakukan oleh pemerintah. Pemerintah ada untuk melayani warga negara, bukan warga negara untuk melayani pemerintah. Sering kali terjadi ketimpangan antara kehendak rakyat dan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang terpilih. Ketimpangan ini menyebabkan terjadinya konflik antara rakyat dan pemerintah.

Masyarakat madani, menciptakan berbagai lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau *Non-Government Organization* (NGO) yang berupaya membela korban pelanggaran hak-hak asasi anggota masyarakat oleh pemerintah dan oleh kelompok anggota masyarakat lainnya. LSM juga memperjuangkan konservasi lingkungan hidup dan

hak-hak masyarakat yang sering mengalami konflik dengan perusahaan dan pemerintah.

Hadirnya konflik juga bisa dilihat dari perspektif kepentingan baik kepentingan strategis, maupun kepentingan pragmatis. Hal ini dapat dicermati pada dinamika konflik yang cenderung meningkat karena masyarakat Indonesia belum siap berdemokrasi sebagai sebuah fakta tatanan kehidupan politik. Pemilihan langsung presiden, anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR-RI), dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), Gubernur, Bupati, dan Walikota sering menimbulkan konflik. Kandidat yang kalah dalam pemilihan langsung, menyatakan pemilihan tidak dilakukan secara jujur dan adil, ataupun menyatakan terjadi kecurangan dalam pemilihan. Pemimpin seperti ini mengerahkan pendukungnya untuk berdemonstrasi yang sering bersifat destruktif. Massa kandidat yang kalah dapat berhadapan dengan masa kandidat yang menang atau aparat kepolisian sehingga terjadi konflik fisik. Penyebab konflik horizontal ini karena sebahagian pemimpin dan para pengikutnya belum siap untuk menerima kekalahan dalam pemilihan langsung.

Konflik juga terjadi karena masalah ekonomi atau penghidupan oleh masyarakat. Konflik terjadi antara petani dan perusahaan perkebunan atau departemen kehutanan dan lembaga pemerintah. Konflik juga terjadi antara kelompok masyarakat yang satu dengan yang lainnya. Konflik juga terjadi antara para mahasiswa dan pemerintah, misalnya mengenai kenaikan harga bahan bakar dan biaya pendidikan.

Mahasiswa yang menyatakan diri sebagai bagian dari rakyat menganggap kenaikan harga bahan bakar akan membuat rakyat semakin miskin. Demikian juga, Mahasiswa berpendapat bahwa biaya pendidikan yang terus meningkat membatasi kesempatan mereka untuk mendapatkan pendidikan. Bahkan, konflik bisa terjadi antara kelompok mahasiswa yang satu dengan kelompok mahasiswa yang lainnya, baik di universitas yang sama maupun di universitas yang berbeda. Calon pemimpin bangsa dimasa yang akan datang ini tidak

sungkan untuk melakukan bentrokan fisik karena masalah sepele. Bentrokan ini sering kali menimbulkan luka-luka yang tidak perlu dan bahkan menimbulkan kematian.

Undang-Undang Ketenakerjaan dan Undang-Undang Serikat Pekerja yang diundangkan pada era reformasi menumbuhkan serikat pekerja di perusahaan –perusahaan swasta, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Badan Usaha milik Daerah (BUMD). Para karyawan BUMN dan BUMD yang sebelumnya merupakan anggota Korps Pegawai Republik Indonesia (KORPRI) keluar dari organisasi tersebut dan membentuk serikat pekerja sendiri-sendiri yang independen. Esensi dan gerakan serikat pekerja merupakan bagian dari hak asasi manusia. Berkembangnya serikat pekerja di perusahaan-perusahaan yang tidak disertai dengan perkembangnya budaya organisasi yang menciptakan budaya kebersamaan antara pekerja dan pengusaha akan meningkatkan kecenderungan terjadinya konflik hubungan industrial di Indonesia.

Pekerja berupaya agar dapat bekerja seminimal mungkin, tetapi mengharapkan upah dan manfaat semaksimal mungkin. Sebaliknya, pengusaha berupaya memeras tenaga, pikiran, dan waktu tenaga kerja semaksimal mungkin dengan imbalan sekecil mungkin. Loyalitas dan motivasi kerja karyawan yang rendah berhadapan dengan perusahaan yang tidak mempunyai filsafat tenaga kerja dan kode etik perusahaan. Dengan membentuk serikat pekerja, karyawan merasa lebih kuat dalam menghadapi pengusaha. Menurut pekerja, Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah, serta Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja dianggap lebih banyak melindungi para pengusaha dari pada melindungi mereka.

Dalam era globalisasi, kehidupan bisnis di Indonesia semakin rumit dengan persaingan bisnis menimbulkan konflik karena setiap perusahaan berusaha menguasai bagian pasar sebesar mungkin, bahkan jika mungkin memonopoli pasar. Sering terjadi persaingan yang tidak sehat, misalnya melakukan *dumping* atau sejumlah perusahaan tertentu mengatur harga produk tertentu (oligopoli).

Walaupun pemerintah telah mengundang Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang larangan praktik Monopoli dan persaingan yang tidak sehat, tetapi upaya untuk menguasai pasar dan harga masih terasa sulit untuk dihilangkan sepenuhnya. Hal ini tetap akan menjadi sumber konflik.

Demokrasi disertai dengan liberalisasi kehidupan merupakan penyebab lain yang meningkatkan terjadinya konflik di Indonesia. Demokrasi merupakan sistem yang menghargai kebebasan berserikat, berpendapat, dan tampil beda. Demokrasi telah menciptakan masyarakat yang pluralistik. Dalam masyarakat pluralistik, kemungkinan terjadinya konflik sangatlah tinggi. Agar konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik, dalam sistem demokrasi tersedia mekanisme penyelesaian konflik, yaitu pemungutan suara (*voting*) dan pelaksanaan hukum tanpa pandang bulu.

Namun demikian, sebagian masyarakat Indonesia tidak mau mengakui kekalahannya dalam pemilihan umum. Mereka tetap memaksakan kehendaknya dengan kekerasan. Umumnya masyarakat Indonesia memang tidak diajari bagaimana untuk menghadapi kekalahan. Oleh karena itu, mereka tidak tahu prinsip sportivitas dalam bersaing. Disamping itu, demokrasi hanya dapat berjalan dengan baik jika hukum ditegakkan tanpa pandang bulu.

Sejumlah pakar berpendapat bahwa konflik merupakan elemen penting dari kepemimpinan dan manajemen. Robert R.Blake dan Anne A. McCanse (1991) berpendapat bahwa elemen kepemimpinan adalah penyelesaian (*conflict solving*), inisiatif (*initiative*), penyelidikan (*inquiry*), advokasi/pembelaan (*advocacy*), pengambilan keputusan (*decision making*), dan kritik (*critique*). Mereka memberikan perhatian besar terhadap konflik dan manajemen konflik dalam teori kepemimpinan mereka. Gaya kepemimpinan para pemimpin dan manajer misalnya, ditentukan oleh asumsi mereka mengenai konflik. Dari sini, teori yang mereka jelaskan mengemukakan pentingnya para pemimpin dan manajer menguasai teori dan keterampilan mengenai konflik dari manajemen konflik.

Istilah konflik berasal dari kata kerja bahasa Latin *configure* yang berarti saling memukul. Dari bahasa Latin diadopsi kedalam bahasa inggris, *conflict* yang kemudian diadopsi ke dalam bahasa Indonesia, konflik. Para pakar telah mengemukakan berbagai defenisi mengenai konflik. Defenisi yang dikemukakan para pakar tersebut tampak beda walaupun intinya sama, karena mereka mendefinisikan konflik dari perspektif yang berbeda. Ada yang mendefenisikan dari perspektif psikologi, sains perilaku, sosiologi, komunikasi, antropologi, dan ilmu sosial.

Tabel.1
Defenisi Konflik Menurut Para Pakar

Ahli	Defenisi Konflik
Joce L. Hocker & William W.Wilmot (1985)	<i>"...an expressed struggle between at least two interdependent parties who perceived incompatible goal, scarce rewards, and interference from other party in achieving their goals."</i>
Joel A. Digirolano	<i>"A process that begins when an individual or grub perceives differences and opposition between it self and another individual or grub about interests and resources, beliefs, value, or practices that matter to them."</i>
Stephen P.Robbins (1990)	<i>"We define conflict as a process in wich an efford is purposely made by A to offest the efforts of B by same from of blocking that will result in 'frustrating B' in attaining his goals or furthering his interests."</i>
Gareth R.Jones (1995)	<i>"Organizational Conflict is the clash that occurs when the goal-directed behavior of one droup blocks or thwarts the goals of another</i>
Daniel Dana (2001)	<i>"workplace conflict: A conditon between or among workers whose jobs are interdependent, whose feel angry, who perceive that other (s) as being at fault, and who act in a way ways that cause a</i>

	<i>business problem</i>
Wikipedia	<i>"Conflict is a state of discourd caused by the actual or perbeived opposition of needs, values and interest."</i>
J. Frost & W. Wilmot (1978)	<i>"conflict is the interaction of interdependent people who perceive in compatible goals and interference from each other in achieving those goals."</i>
Kirk Blackard & James W. Gibson (2003)	<i>"Workplace conflict is a dynamic process reflecting the interaction of two or more interde who have pendent parties same level of difference or in compatibility between them."</i>

Substansi yang paling mendasar dalam tulisan ini ialah hendak mencoba untuk mendefinisikan konflik dari perspektif yang sesederhana mungkin yakni konflik interpersonal atau konflik yang sering terjadi antara satu dengan yang lainnya. Pembahasan tentang konflik interpersonal menjadi penting sebab geneologi utama dari konflik adalah adanya ketidakcocokan dan ketidaksepahaman dari dua pihak yang berbeda dalam satu komunitas yang sama. Sehingga membahas dan mengkaji tentang konflik interpersonal sesungguhnya merupakan ikhtiar yang dilakukan untuk manapaktisasi rekam jejak dari awal mula perjalanan konflik dalam arti yang sesungguhnya.

Berangkat dari kesadaran di atas, definisi konflik dapat dipahami secara sederhana sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua belah pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku atau interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik. Dari definisi tersebut ada sejumlah indikator yang memerlukan penjelasan:

- a) *Proses*, konflik terjadi melalui suatu proses yang unik artinya suatu konflik berbeda dengan konflik lainnya. Pada tabel dibawah ini, dilukiskan model linier proses konflik yang terdiri dari masukan, proses, dan keluaran.

Tabel.2
Konflik Sebagai Sistem Interaksi Sosial

Masukan	Proses	Keluaran
- Pihak-pihak yang terlibat konflik (Pemimpin, Pengikut, Pihak Luar, dan sistem sosial) berbeda: • Ideologi dan pola pikir • Tujuan dan cara mencapai tujuan • Sifat pribadi • Latar belakang; Agama, pendidikan, pengalaman, dan lain-lain • Pola perilaku • Visi, Misi, dan Strategi sistem sosial - Interdependensi pihak-pihak yang terlibat konflik. - Kekuasaan - Gaya manajemen konflik - Asumsi mengenai konflik - Sumber-sumber yang terbatas - Budaya sistem sosial	- Interaksi sosial konflik dalam fase-fase konflik - Memperbesar dan menggunakan kekuasaan - Manajemen konflik: • Strategi konflik • Taktik konflik • Gaya manajemen konflik - Agresi - Manajemen Konflik: • Mengatur sendiri • Intervensi pihak ketiga; ○ Proses pengadilan ○ Proses Administrasi ○ Arbitrase ○ Mediasi ○ <i>Ombudsman</i>	- Frustrasi - Marah dan dendam - Kecewa - Sumber tidak dipakai untuk produktifitas - Konflik berlangsung terus menerus tanpa solusi - Terciptanya sinergi negatif atau sinergi positif - Produktifitas menurun - Resolusi konflik: • Menang-menang • Menang-kalah • Kalah-kalah - Terciptanya nilai dan norma-norma baru - Perubahan sistem sosial

- b) *Dua pihak atau lebih*. Kecuali konflik personal, konflik terjadi antara dua pihak atau lebih. Pihak yang terlibat bisa: (1) antara satu orang individu dengan individu yang lainnya, (2) antara seorang individu dan satu kelompok individu, (3) antara satu kelompok individu dengan kelompok individu lainnya, dan atau (4) antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- c) *Saling tergantung*. Pihak yang terlibat konflik saling tergantung atau interdependent satu sama lain. Artinya, pihak-pihak tersebut tidak bebas untuk melakukan sesuatu tanpa campur tangan atau bantuan, izin, dan merugikan dan atau mengurangi kebebasan pihak lainnya. Setiap tindakan atau tidak melakukan sesuatu dari salah satu pihak yang terlibat konflik akan berpengaruh pada pihak lainnya.
- d) *Pertentangan mengenai objek konflik*. Objek konflik adalah sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik. Pihak yang terlibat konflik mempunyai perbedaan pendapat, yaitu sikap dan kepercayaan dalam menyikapi objek konflik.
- e) *Diekspresikan*. Pertentangan akan menjadi konflik jika diekspresikan. Jika pertentangan tidak atau belum diekspresikan, maka konflik bersifat laten atau tidak kelihatan. Mungkin perbedaan pendapat mengenai objek konflik sudah terjadi. Tetapi kedua belah pihak diam saja dan belum terjadi interaksi mengenai perbedaan tentang objek konflik. Konflik baru terjadi ketika perbedaan tersebut diinteraksikan. Ekspresi mengenai objek konflik merupakan kejadian pemicu terjadinya konflik. Pengekspresian dapat menggunakan bahasa verbal, bahasa badan, atau bahasa tertulis.
- f) *Pola perilaku*. Saat konflik terjadi, pihak yang terlibat menggunakan pola perilaku tertentu. Pola perilaku adalah kecenderungan orang untuk berperilaku secara tertentu dalam menghadapi situasi konflik. Pola perilaku ini disebut juga sebagai gaya manajemen konflik dan taktik konflik. Gaya manajemen konflik dipengaruhi sejumlah faktor yang akan dibahas lebih terperinci pada pembahasan

selanjutnya.

- g) *Interaksi konflik*. Proses konflik menimbulkan interaksi konflik diantara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Interaksi bisa berupa saling menuduh, saling menyalahkan, saling mengumpat, mencari teman, menyelamatkan muka (*face saving*), saling melakukan agresi, melakukan negosiasi, atau meminta bantuan pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.
- h) *Keluaran konflik*. Interaksi konflik diantara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menghasilkan keluaran konflik yang unik, untuk masing-masing jenis konflik. Keluaran konflik bisa berupa ditemukannya solusi atas suatu konflik, seperti *win & win solution*, *win & lose solution*, serta *lose & lose solution*. Keluaran konflik juga bisa menciptakan suatu perubahan sistem sosial.

B. Penyebab Konflik

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan diantara individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok.

Sistem kehidupan manusia yang komunal membuktikan bahwa pada dasarnya manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan dari orang lain yang menandakan keterbatasan dan kekurangannya. Hal tersebutlah yang mendorong manusia secara alamiah membentuk komunitas-komunitas dan kelompok-kelompok untuk tetap mampu *survive* di dalam mempertahankan kehidupannya tersebut. Dalam sistem kehidupan manusia yang berkelompok tersebut manusia bermitra dengan manusia yang lainnya untuk saling memberi dan menerima. Oleh karena manusia hidup secara berkelompok dengan berbagai keberagaman yang merupakan bagian dari bawaan alaminya, maka hal ini menimbulkan potensi konflik setiap saat yang

dapat mengancam eksistensi sistem tata kehidupan tersebut. Oleh karenanya agar konflik dapat berdampak positif bagi keberlangsungan kelompok maka konflik tersebut haruslah dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya.⁶

Konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan terhadap nilai-nilai kepada orang lain.⁷ Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan. Suatu sistem nilai merupakan pandangan hidup (*World View*) bagi manusia yang menganutnya. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pimpinan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dijalankan. Berdasarkan analisa para pakar manajemen konflik diketahui bahwa gaya kepemimpinan berdasarkan kontingensi sangat membantu dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang terkait dengan penyelesaian konflik.⁸ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey, P. & Blanchard, K., bahwa gaya kepemimpinan kontingensi dapat berjalan secara efektif dalam menyelesaikan masalah (konflik) dalam organisasi yang bergantung pada situasi yang diciptakannya.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Hersey, P. & Blanchard, K., tiga variabel situasi yang cenderung menentukan bagi gaya kepemimpinan kontingensi; (1) terbinanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan anggota/ pengikutnya, (2) memiliki posisi yang kuat (struktur tugas), dan (3) dapat mengarahkan pekerjaan yang ditetapkan dengan baik. Ketiga variabel situasi dimaksud dapat menjadi kekuatan bagi kemajuan organisasi, namun apabila pimpinan tidak berhasil

⁶Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, (Cet ke-III, Bandung: Alfabeta, 2008) hal 34-35.

⁷Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E., *Management*. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall A Division of Simon & Schuster, Inc, 1992.

⁸Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1990) hal 221.

menciptakan ketiga situasi tersebut niscaya dapat menjadi penyebab timbulnya konflik.⁹

Konflik juga pada dasarnya dapat terjadi dalam berbagai situasi kerja organisasi, Owens R.G menyatakan bahwa, aturan-aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis ataupun prosedur yang tidak tertulis dapat menyebabkan konflik jika penerapannya terlalu kaku dan keras. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sanksi ataupun hukuman sebagai akibat dari penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman dan bukan berdasarkan motivasi.¹⁰ Hal ini pada hakekatnya bertentangan dengan prinsip kerja yang berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan bahwa seorang pekerja dalam perusahaan ataupun setiap individu dalam suatu organisasi haruslah diperlakukan secara wajar dan manusiawi terbebas dari ancaman dan intimidasi dalam bentuk apapun.

Dinamika dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi sering menimbulkan perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan, dan ide-ide.¹¹ Dinamika dan perkembangan organisasi tersebut, dimaksudkan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan berusaha mengubah lingkungan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.¹² Adapun penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi adalah merupakan respon dari perubahan dan perkembangan organisasi yang melahirkan variasi ketergantungan dari cara individu-individu menafsirkan, mempersepsikan, dan atau memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya yang terus berubah menyesuaikan diri dengan tuntutan dan tantangan yang ada disekitarnya.

Pendapat Deustch yang dikutip oleh Champbell, R. F., Corbally, J. E. dan Nystrand, R.O mengidentifikasi sumber- sumber terjadinya

⁹Hersey , P., dan Blanchard, K., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th Edition)*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hal, Inc.

¹⁰ Owens R.G., *Organization Behavior in Education*, (Boston: Ally and Bacon, 1991), hal 250.

¹¹ Terry, G. R., *Principles of Management*, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1986)

¹² Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1990)

konflik dikarenakan adanya pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawan, persaingan untuk memperebutkan sumber-sumber organisasi yang terbatas, perbedaan nilai, perbedaan keyakinan, (*belief*), dan persaingan antar kelompok/bagian (*parties*).¹³

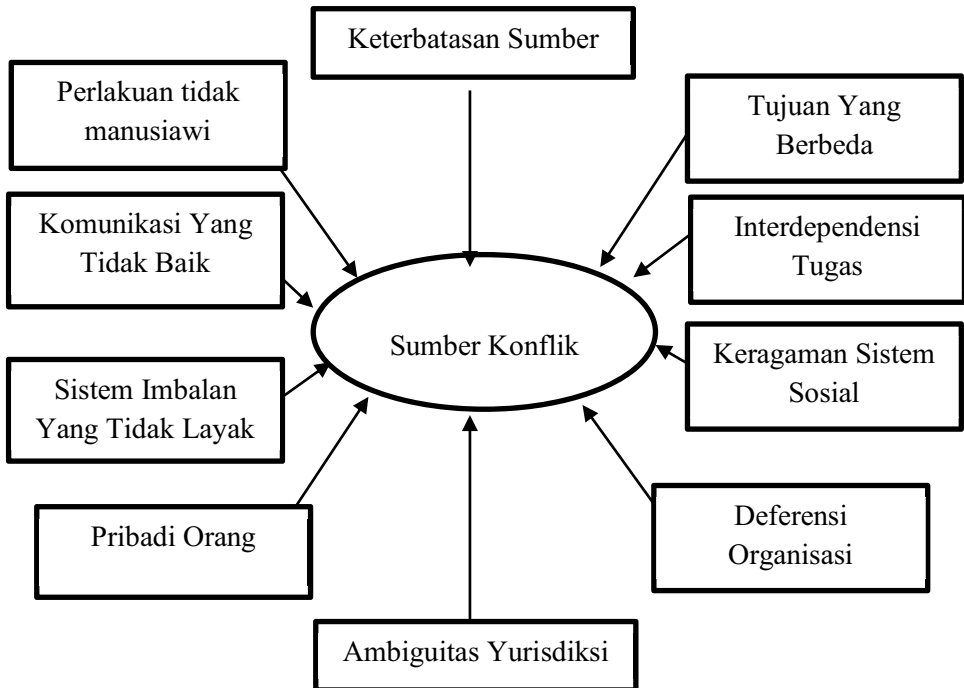
Adapun secara terperinci penyebab konflik diuraikan oleh wirawan, bahwa konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. Pemimpin menggunakan faktor –faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk mengerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik juga dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Berikut adalah beberapa kondisi objektif yang bisa memicu terciptanya konflik itu sendiri.

1. Keterbatasan sumber

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya, hal ini telah diuraikan pada bagian awal tulisan ini bahwa manusia adalah makhluk *Zoon Politicon* yakni makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain karena keterbatasannya. Keterbatasan tersebut memicu terjadinya kompetisi diantara manusia untuk memperebutkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik. Dalam suatu organisasi, sumber-sumber yang dimaksud biasa berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk berkarir, dan sebagainya. Dalam kehidupan masyarakat, konflik karena keterbatasan sumber penghidupan sering terjadi. Sebagai contoh, konflik antara para preman dan penganguran karena perebutan lahan parkir di Jakarta sering terjadi. Di beberapa daerah, terjadi konflik antara anggota masyarakat dengan perusahaan perkebunan mengenai tanah pertanian. Dalam dunia politik, terjadi konflik diantara partai-partai politik untuk memperebutkan kursi anggota legislatif dan eksekutif yang terbatas jumlahnya.

¹³ Hodge, B. J. & Anthony, W. P ., *Organization Theory*, (Third Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1988) hal 187.

Gambar.1
Sumber-Sumber Konflik



2. Tujuan yang berbeda

Seperti yang dikemukakan oleh Hector dan Wilmot, konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Sebagai contoh, konflik hubungan industrial di perusahaan. Pengusaha bertujuan memproduksi barang atau memberikan jasa pelayanan dengan biaya serendah mungkin. Hal ini berarti bahwa perusahaan akan memberikan upah buruh serendah mungkin. Sebaliknya, para buruh menginginkan bekerja seminimal mungkin dengan upah dan jaminan sosial sebaik mungkin. Perbedaan tujuan ini sering menimbulkan konflik dalam bentuk pemogokan buruh.

Konflik juga bisa terjadi karena dipicu oleh tujuan dari pihak yang terlibat dalam konflik yang sama, tetapi cara untuk mencapainya yang berbeda. Hal seperti ini banyak terjadi dalam dunia politik dan bisnis. Sebagai contoh, dalam suatu partai politik terjadi konflik antara

faksi radikal dan faksi moderat mengenai cara mencapai tujuan partai. Faksi radikal menginginkan bahwa tujuan dicapai melalui revolusi, sedangkan faksi moderat menginginkan bahwa tujuan dicapai melalui perubahan bertahap (*gradual*) atau evolusi, perbedaan persepsi tersebut pada gilirannya akan menimbulkan konflik walaupun tujuan yang ingin dicapai sama yakni mewujudkan tujuan partai politik.

3. Saling tergantung atau interdependensi tugas

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terkait dan terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain. Sebagai contoh, aktivitas pihak yang satu tergantung pada aktivitas atau keputusan pihak lainnya (lihat gambar 2). Tanpa bekerja sama Cokro dan Sastro akan terlibat konflik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Besar kecilnya saling ketergantungan dalam tugas Cokro dan Sastro sehingga mereka harus bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya.

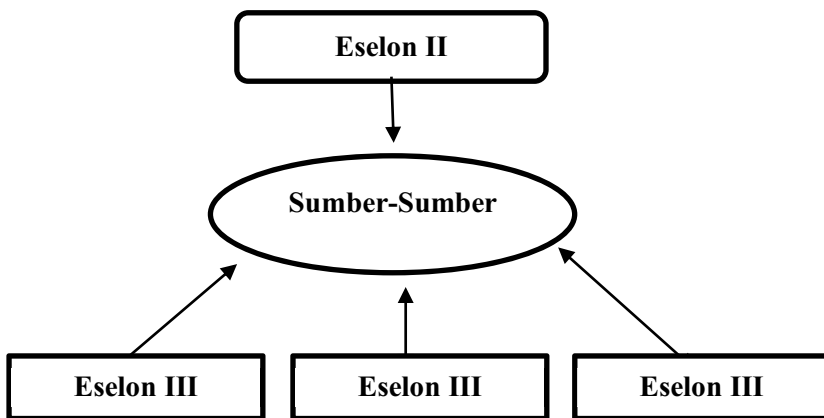
Gambar.2
Saling Tergantung yang menimbulkan konflik



Jika saling ketergantungan tinggi, maka biaya resolusi konflik akan tinggi. Jika saling ketergantungan rendah, maka biaya resolusi konflik juga akan rendah. Jika tidak ada saling ketergantungan, maka konflik tidak akan terjadi. Jadi, konflik terjadi diantara pihak yang saling membutuhkan dan saling berhubungan serta tidak bisa meninggalkan satu sama lain tanpa konsekwensi negatif. Mengenai ketergantungan tugas diantara para pegawai ada beberapa bentuk ketergantungan. Berikut adalah beberapa bentuk ketergantungan tersebut.

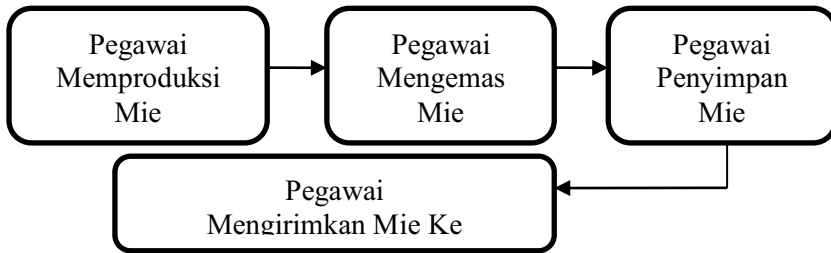
- a. **Ketergantungan Pol** (*Pooled Interdependence*). Merupakan bentuk interdependen yang paling lemah. Unit kerja (pegawai) bekerja secara independen, tetapi masih saling tergantung mengenai sumber dan hierarki atasan. Unit-unit kerja harus terbagi sumber-sumber terbatas dengan unit yang lainnya. Sumber terbatas tersebut bisa menimbulkan konflik seperti anggaran, peralatan kantor, kendaraan, dan ruangan yang terbatas. Di samping itu, setiap unit kerja yang terlibat konflik merupakan eselon bawahan dari eselon di atasnya. Mereka harus berupaya menarik perhatian, memberikan masukan, mempengaruhi pimpinan Eselon atasannya untuk membuat keputusan yang menguntungkannya.

Gambar.3
Ketergantungan Pol



- b. **Ketergantungan Urutan** (*Sequential Interpendence*). Interdependensi ini terjadi karena keluaran suatu unit kerja merupakan masukan bagi unit lainnya. Jika suatu unit kerja terlambat menyelesaikan tugasnya, maka akan menyebabkan keterlambatan unit berikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Jika pegawai yang memproduksi *mie* terlambat, maka pegawai pengemas *mie* juga akan terlambat dalam melaksanakan tugasnya. Demikian juga, pegawai gudang dan pegawai pengiriman *mie*.

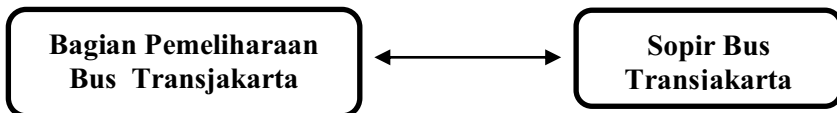
Gambar.4
Ketergantungan Urutan



c. Ketergantungan Timbal Balik (*reciprocal Interdependence*).

Ketergantungan jenis ini merupakan ketergantungan tinggi. Disini, keluaran pekerjaan suatu unit saling dipertukarkan bolak-balik kepada unit kerja lainnya. Sebagai contoh, ketergantungan antara sopir Transjakarta (*Bus Way*) dan bagian pemeliharaan bus. Sopir hanya dapat bekerja dengan baik jika busnya dipelihara dengan baik oleh bagian pemeliharaan bus. Sebaliknya, bagian pemeliharaan bus tergantung pada sopir bus yang menyopir bus dengan baik. Sepanjang tahun bus balok-balik dari sopir bus dan bagian pemeliharaan bus.

Gambar.5
Ketergantungan Timbal Balik



4. Diferensiasi Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Berbagai unit kerja dalam birokrasi organisasi berbeda formalitas strukturnya (formalitas tinggi versus formaitas rendah); ada unit kera yang beroreantasi pada tugas dan ada yang beroreantasi pada hubungan; dan orientasi pada waktu penyelesain tugas (jangka pendek dan jangka panjang). Sebagai contoh, unit kerja

pemasaran lebih berorientasi pada waktu jangka pendek, lebih formal dalam struktur organisasi, dan lebih fokus pada hubungan interpersonal jika dibandingkan dengan unit kerja penelitian dan pengembangan. Perbedaan itu dapat menimbulkan konflik karena perbedaan pola pikir, perbedaan perilaku, dan perbedaan pendapat mengenai sesuatu.

5. Ambiguitas Yurisdiksi

Pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan ini sering menimbulkan konflik antar unit kerja atau antar pejabat unit kerja. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru terbentuk, dimana struktur organisasi dan pembagian tugas belum jelas.

Di Indonesia, konflik antar departemen pemerintah pusat serta antara pemerintah pusat yang sama, tetapi dilaksanakan oleh unit pemerintah yang berbeda. Dengan diberlakukannya sistem otonomi daerah, sejumlah PEMDA mengeluarkan peraturan yang sering bertentangan dengan aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat. Sebagai contoh, konflik antara Gubernur DKI Jakarta (Sutiyoso) dan Kementerian Negara Lingkungan Hidup (Nabil Makarim) mengenai reklamasi Pantai Utara Jakarta. Contoh lainnya adalah konflik antara Departemen Dalam Negeri dan PEMDA Cilegon mengenai Pelabuhan Cilegon. Surat Keputusan PEMDA Cilegon yang mengatur otoritas pelabuhan Cilegon di bawah wewenang PEMDA Cilegon oleh Departemen Dalam Negeri dianggap menyalahi wewenang PEMDA. Pengaturan pelabuhan merupakan wewenang pemerintah pusat dan bukan wewenang PEMDA. Oleh karena itu, Departemen Dalam Negeri membatalkan Surat Keputusan tersebut. Walaupun PEMDA Cilegon mengerahkan warganya untuk berunjuk rasa di Departemen Dalam Negeri, namun departemen ini tidak bergeming

6. Sistem imbalan yang tidak layak

Di perusahaan, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, dimana manajemen perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh karyawan. Hal ini akan memicu konflik dalam bentuk pemogokan yang merugikan karyawan (tidak mendapat upah), merugikan perusahaan (tidak melakukan produksi), merugikan konsumen (tidak mendapatkan produk yang diperlukan), dan merugikan pemerintah (tidak mendapatkan pajak).

7. Komunikasi yang tidak baik

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Demikian juga, perilaku komunikasi yang berbeda sering kali menyingung orang lain, baik disengaja maupun tidak disengaja akan bisa menjadi penyebab timbulnya konflik. Sebagai contoh, gaya bicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang lain atau individu yang tidak memahaminya.

8. Konflik terjadi karena perlakuan yang tidak manusiawi, melanggar hak asasi manusia, dan melanggar hukum.

Dewasa ini, dengan berkembangnya masyarakat madani dan adanya undang-undang hak asasi manusia di Indonesia, pemahaman dan sensitivitas anggota masyarakat terhadap hak asasi manusia dan penegakan hukum semakin meningkat. Perlakuan yang tidak manusiawi dan melanggar hak asasi manusia di masyarakat dan organisasi menimbulkan perlawanan dari pihak yang mendapat perlakuan tidak manusiawi.

9. Beragam karakteristik sistem sosial

Di Indonesia, konflik dalam masyarakat sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam: suku, agama, dan ideologi. Karakteristik ini sering diikuti dengan pola hidup yang

eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik. Sebagai contoh, konflik yang terjadi antara Suku Dayak dan Suku Madura di Kalimantan pada Awal tahun 2002 berlatar belakang perbedaan etnis dan pola kehidupan. Konflik ini juga berlatar belakang kecemburuan ekonomi dan perilaku yang eksklusif. Contoh lainnya adalah konflik sosial yang terjadi di Maluku dan Sulawesi karena dipicu oleh perbedaan agama, sedangkan konflik para politisi sebagian besar terjadi karena perbedaan ideologi dan tujuan.

10. Pribadi orang

Pada prinsipnya setiap individu memiliki karakter yang beragam dan bervariasi. Ditengah keberagaman tersebut, tidak hanya terdapat pribadi yang baik dan komunikatif, tetapi juga terdapat individu yang memiliki sifat kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berpikiran negatif kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri. Sifat-Sifat seperti ini mudah untuk menyulut konflik jika berinteraksi dengan individu lain. Ada orang yang tidak dapat membedakan posisinya sebagai pejabat dalam organisasi dengan posisinya sebagai individu atau pribadi. Keadaan ini menimbulkan konflik inters (*conflict of interest*) yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian berikutnya. Contoh lainnya adalah kehidupan di Lembaga Pemasyarakatan (LP), para narapidana umumnya adalah orang yang mempunyai sifat pribadi yang bermasalah. Oleh karena itu, konflik diantara para narapidana sering kali terjadi.

Ada sekelompok orang yang berpikir fundamentalis atau radikal yang memandang sesuatu hanya sekedar melihat pada perspektif hitam dan putih dan tidak menghargai kebhinekaan. Mereka menentukan benar atau salah sesuatu berdasarkan kesesuaian dengan pendapat mereka. Kelompok fundamentalis mudah terseret dalam konflik.

Di samping penyebab konflik tersebut di atas, ada beberapa faktor psikologis individu yang mendorong terjadinya konflik. Pertama, persepsi setiap individu mengenai faktor-faktor penyebab

konflik. Setiap individu bisa mempunyai persepsi yang sama mengenai sesuatu, tetapi juga pada saat yang sama bisa mempunyai persepsi yang berbeda. Setiap individu dapat salah dalam menyikapi persepsi tentang sesuatu yang baik, mungkin karena mempunyai sifat “(*prejudice*)” atau mempunyai informasi yang tidak benar mengenai hal tersebut. perbedaan persepsi mengenai sesuatu sering kali merupakan pemicunya terjadi konflik.

11. Kebutuhan

Setiap individu selalu memiliki kebutuhan yang berbeda satu sama lain atau mempunyai kebutuhan yang sama mengenai sesuatu yang terbatas jumlahnya. Kebutuhan merupakan pendorong terjadinya perilaku manusia. Jika kebutuhan orang diabaikan atau terlambat, maka bisa memicu terjadinya konflik.

12. Perasaan dan emosi

Setiap individu mempunyai perasaan dan emosi yang berbeda. Sebahagian orang mengikuti perasaan dan emosinya saat berhubungan dengan sesuatu atau orang lain. Orang yang sangat dipengaruhi oleh perasaan dan emosinya menjadi tidak rasional (*irasional*) saat berinteraksi dengan orang lain. Perasaan dan emosi tersebut bisa menimbulkan konflik dan menentukan perilakunya saat terlibat konflik.

13. Pola pikir sebahagian manusia Indonesia yang tidak mandiri

Jika Bung Karno mencanangkan “Berdikari”- berdiri di atas kaki sendiri, maka sebahagian manusia Indonesia dewasa ini bermental pengemis, pencuri, dan preman. Mereka bukan bertanya kepada dirinya sendiri: “Apa yang akan ku berikan kepada negara ?” tetapi mereka bertanya: “Apa yang dapat kuminta, kudapat, dan kucuri dari negara ?” mereka lebih mengutamakan haknya dan melupakan kewajibannya, bahkan dalam keadaan ekonomi negara yang sedang mengalami krisis keuangan pada tahun 1998 dan tahun 2008. Setiap kenaikan harga bahan bakar, pupuk, beras, dan gula yang disebabkan krisis global selalu diikuti oleh demonstrasi dan pemogokan yang sering melanggar hukum, perusakan, dan kematian

jiwa manusia. Mereka adalah orang-orang yang memaksakan kehendaknya, hanya mampu menyalahkan, mengumpat, dan mengutuk, serta tidak mampu untuk ikut serta menyelesaikan masalah.

14. Budaya Konflik dan Kekerasan

Bangsa dan negara Indonesia semenjak kemerdekaannya sampai memasuki Abad ke-21 mengalami konflik politik, ekonomi, dan sosial, secara terus menerus. Perubahan pola pikir dari pola pikir kebersamaan ke pola pikir diviualistis, primordialisme, mudarnya rasa nasionalisme, kehidupan politik dan ekonomi yang liberal, terkikisnya nilai –nilai tradisi, dan lemahnya penegakkan hukum dan merosotnya moral para penegak hukum, serta menurunnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan para pejabat terkait menyebabkan orang ataupun individu tertentu berusaha mencapai jalan pintas untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan kekerasan dan main hakim sendiri.

Budaya konflik juga terjadi karena Indonesia mengalami krisis kepemimpinan dari tingkat pusat dan daerah, serta pada sebahagian sektor kehidupan. Indonesia tidak mempunyai pemimpin yang kuat, mempunyai kharisma yang tinggi, dan bisa menjadi contoh bagi masyarakat Indonesia. Sebagian pemimpin Indonesia bersifat feodalistik, dimana setelah menduduki jabatan mereka lupa akan konstituennya. Bahkan ada profesor dan ulama berperilaku yang bertentangan dengan predikatnya.

C. Proses Terjadinya Konflik

Konflik dapat terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks W. Mendefenisikan proses terjadinya konflik terdiri atas tiga tahap: Pertama: peristiwa sehari-hari, Kedua: adanya tantangan, sedangkan yang ketiga: timbulnya pertentangan.

Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas atau jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu

merasakan adanya gangguan. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol dari pada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Faksi-faksi kecil berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting dari pada kesatuan organisasi.

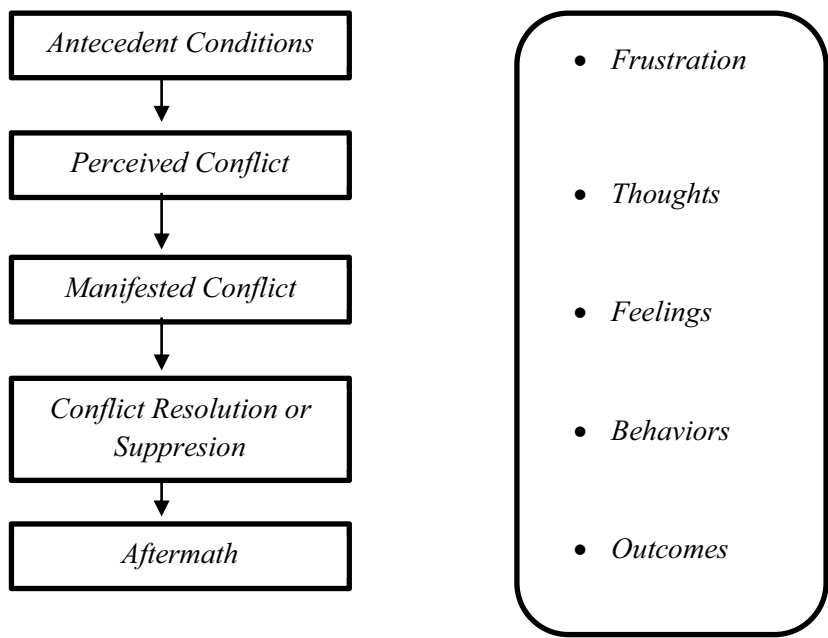
Konflik selalu proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Hardjana, A.M menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut; (1) kondisi yang mendahului, (2) kemungkinan konflik yang terlihat, (3) konflik yang dirasa, (4) perilaku yang nampak, (5) konflik ditekan atau dikelola, (6) dampak konflik. Sedangkan Terry G. R. Menjelaskan bahwa, konflik pada umumnya mengikuti pola teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antara individu maupun kelompok, konfrontasi menjadi pusat perhatian, dan pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.

Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumberdaya organisasi yang terbatas, maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Selanjutnya muncul kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dalam menafsirkan sasaran kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah (manajer tingkat bawah) mulai menaruh perhatian dan melakukan tindakan koreksi. Tahap berikutnya, suatu konfrontasi menjadi pusat perhatian para manajer tingkat menengah (*middle management*) untuk meneliti keluhan-keluhan anggota organisasi dan dilakukan pembicaraan-pembicaraan guna menyusun rencana yang bersifat tentatif untuk langkah penyelesaian yang bersifat menyeluruh.

Kecenderungan konflik bergerak melalui tahapan-tahapan tertentu, tetapi tidak selalu mengikuti pola-pola linear, dengan demikian, konflik tidak statis tetapi dinamis dan melalui beberapa tahap. Tosi mengabungkan beberapa model proses konflik dari pondy, Filley et.,al., dan Thomas, sebagaimana gambar dibawah ini:

Gambar.6

Model Proses Konflik dari Tosi



Permulaan konflik (*antecedents of conflict*) merupakan kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan tidak selalu diungkapkan secara terbuka dan biasanya gejala-gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat. Masing-masing individu ataupun kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif.

Pada tahap berikutnya, kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*), baik hal tersebut dialami di tempat kerja sehingga tercipta suasana persaingan, tiap kelompok cenderung untuk saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumberdaya organisasi, dana, peralatan, fasilitas kerja,

informasi, tenaga, dan waktu kerja menyebabkan individu atau kelompok saling berebut.

Perilaku yang nampak (*manifest behavior*), pada situasi kerja sudah nampak peristiwa konflik. Individu ataupun kelompok menanggapi dan mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar, dan berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam perbuatan berupa persaingan, permusuhan, atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi.

Pengelolaan konflik (*conflict resolution*), menuntut seorang manager bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas seorang *leader* adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.

Dalam konflik (*conflict effect/ conflict impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja dan berakibat pada menurunnya produktivitas kerja. Bila konflik dapat dikelola secara baik, suasana kerja menjadi dinamis, dimana setiap anggota lebih kritis (*critical*) terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan bersama (*organisasi*).

Kenneth Thomas menjelaskan bahwa mempelajari motif dari tingkah laku (*behavior*) individu atau kelompok merupakan persoalan yang kompleks, dan pada dasarnya merupakan keinginan untuk memuaskan pihak lain dan keinginan untuk memuaskan diri sendiri. Selanjutnya, tinggi atau rendahnya konflik bergantung pada prasangka, keinginan untuk menyelesaikan masalah, tingkat persaingan, keterbukaan dan kepekaan yang dimiliki oleh masing-masing kelompok. Sedangkan hasil (*outcome*) merupakan proses

terakhir dari tahapan konflik yang berupa; frustrasi, sikap permusuhan, motivasi kerja, ataupun produktifitas kerja.

D. Teori Konflik

Konflik telah mendapat perhatian khusus dari para filsuf, psikolog, saintis ilmu sosial, di samping para peneliti khusus dibidang konflik. Sepuluh tahun terakhir telah diterbitkan ribuan buku, tesis, disertasi, dan artikel mengenai konflik dalam berbagai bidang studi. Di negara-negara maju, mata kuliah manajemen konflik yang dimanajementi oleh para profesional konflik dan konsultan didirikan diberbagai negara. Penelitian dan kegiatan manajemen konflik dilaksanakan berdasarkan teori –teori konflik.

Perkembangan bidang ilmu konflik dan aplikasinya dalam menyelesaikan konflik menciptakan beragama teori mengenai konflik . teori-teori tersebut memandang konflik dari berbagai persepektif dengan asumsi yang berbeda. Di samping itu, aspek konflik yang menjadi objek teori juga beragam. Sebagai contoh, ada teori mengenai proses terjadinya konflik, ada teori mengenai gaya manajemen konflik, serta ada teori mengenai strategi dan taktik konflik.

1. Teori Dialektika Hegel

Georg Wilhelm Frederich Hegel (1770-1831) seorang filsuf idealis Jerman mengemukakan teori dialektika. Menurut Hegel, setiap gerakan proses atau kemajuan merupakan hasil konflik dengan proses tertentu. Proses konflik tersebut adalah pertentangan antara **tesis**, **antitesis**, dan **sintesis**. Tesis merupakan suatu ide atau gerakan historis. Ide atau gerakan berisi ketidak sempurnaan yang akan menimbulkan oposisi atau antitesis. Sebagai hasil konflik keduanya, munculah pendapat ketiga yang disebut sintesis. Sintesis akan menjadi suatu tesis baru yang menimbulkan antitesis baru dan kemudian menghasilkan sintesis baru dan demikian seterusnya.

Pertanyaan yang timbul adalah: “sampai kapankah proses dialektika tersebut akan berlangsung ?”Menurut Hegel, proses dialektika akan terus berlangsung hingga terciptanya **ide absolut**,

yaitu: sintesis akhir yang sangat sempurna dan tidak menimbulkan antitesis baru.

Mengenai pengertian absolut, Hegel mengikuti aliran pemikiran Permenides, filsuf Yunani kuno yang menyatakan bahwa apa yang rasional adalah riil dan apa yang riil adalah rasional. Absolut merupakan sesuatu pemikiran yang murni dalam proses perkembangan diri. Logika yang mengatur proses perkembangan itu disebut dialektik. Teori dialektika memengaruhi berbagai filsuf, seperti Karel Marx dan Frederich Engels. Akan tetapi, teori dialektika mengganti idealisme Hegel dengan materialisme.

Walaupun teori dialektika Hegel merupakan filsafat idealisme bukan teori khusus mengenai konflik, tetapi tetap bisa digunakan untuk menganalisis dan memahami konflik, terutama konflik dalam bidang kemasyarakatan. Masyarakat berkembang melalui proses konflik dialektika tesis, antitesis, dan sintesis.

2. Teori Satya Graha

Mohandar Karachad (Mahatma) Gandhi adalah pemimpin perjuangan kemerdekaan India dalam melawan Pemerintah Penjajahan Inggris. Beliau mengemukakan konsep konflik perlawanan tanpa kekerasan (*non violent conflict*) yang terkenal dengan nama “Satya Graha”. Teori satya graha mempengaruhi para pejuang hak-hak sipil di seluruh dunia. Di Amerika Serikat (AS) misalnya, Marti Luther King Jr. Menerapkan gerakan perjuangan hak-hak sipil warga kulit hitam dengan prinsip anti kekerasan. Gandhi dan Martin Luther ditembak mati oleh orang yang tidak puas terhadap strategi perjuangan mereka.

Satya graha berasal dari bahasa sansekerta: *satya* artinya kebenaran dan *agraha* yang berarti teguh. Konsep satya graha berarti teguh terhadap kebenaran dan menolak semua yang tidak benar. Mengenai pengertian satya graha, Gandhi menyatakan sebagai berikut (terjemahan dalam bahasa Indonesia:

“Akar artinya (satya graha) adalah berpegang teguh pada kebenaran, jadi kekuatan kebenaran. Saya juga menyebut

sebagai kekuatan cinta atau kekuatan jiwa, dalam penerapan satya graha, pada awalnya saya menemukan bahwa pencapaian kebenaran tidak memperbolehkan kekerasan digunakan kepada lawan seseorang akan tetapi ia harus dihentikan dari kesalahan melalui kesabaran dan simpati. Karena apa yang kelihatannya kebenaran bagi seseorang mungkin tampak sebagai suatu kesalahan bagi orang lain. Dan kesabaran artinya menderita diri sendiri, dengan demikian doktrin satya graha dapat disimpulkan sebagai proses mempertahankan kebenaran, tidak dengan memberikan penderitaan kepada lawan, akan tetapi kepada diri sendiri.”¹⁴

Strategi satya graha memaksimalkan peran tindakan yang rasional rekonsiliasi pihak-pihak yang terlibat konflik. Akan tetapi, strategi satya graha juga memungkinkan intensifikasi konfrontasi jika diperlukan untuk mencapai tujuan dari gerakan. Pendekatan langkah bijak model Gandhi menunjukkan bahwa teknik konfliknya bersifat tahapan-tahapan, bukan siklus spiral. Eskalasi juga terjadi, tetapi melalui langkah-langkah eskaletori. Dalam pemikiran Gandhi, pihak-pihak yang terlibat konflik harus menuju pada level kepercayaan baru yang lebih tinggi dan tidak kembali kebelakang pada titik saat konflik dimulai.

Konsep membatasi diri sendiri dalam konflik berasal dari konsep Hindu Ahimsa atau non kekerasan (*non-violent*). Pihak-pihak yang terlibat konflik harus mempunyai komitmen pada prinsip tindakan nonkekerasan. Internalisasi komitmen pada strategi satya graha merupakan bentuk yang unik dari mengontrol diri sendiri. Teori konflik satya graha berasumsi bahwa tindakan nonkekerasan akan menimbulkan respons yang sama dari lawan konflik. Dengan demikian, hal tersebut akan meningkatkan proses rekonsiliasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Akan tetapi, keberhasilan dari teori satya graha sangat tergantung pada aksi massa yang digerakkan secara

¹⁴<http://en.wikipedia.org/wiki/satyagraha>, diakses pada tanggal 8 Juni 2017, Pukul: 16.30 Wita.

masal. Dalam hal ini aksi massa, digerakkan oleh pemimpin yang kuat dengan pola kepemimpinan transformasional dan kharismatik sangat diperlukan. Penerapan teori satya graha dalam konflik perjuangan kemerdekaan di India membuat Pemerintah Penjajah Inggris menyerah dan memberikan kemerdekaan kepada bangsa dan negara India.

3. Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) digunakan oleh para peneliti untuk menganalisis dan menjelaskan proses terjadinya konflik. Teori ini telah dibahas oleh para filsuf pada abad pertengahan. *Social exchange theory* disusun berdasarkan sejumlah asumsi antara lain sebagai berikut:

- a. Perilaku manusia dalam interaksi sosial merupakan aktivitas pertukaran antara imbalan (*reward*) dan biaya (*cost*). Pertukaran tersebut meliputi pertukaran yang kelihatan (*tangible exchange*) dan pertukaran yang tidak kelihatan (*intangible exchange*). Pertukaran yang kelihatan misalnya, pertukaran barang dan jasa. Sedangkan pertukaran yang tidak kelihatan, misalnya pertukaran cinta diantara dua sejoli. Pertukaran dalam interaksi sosial berhubungan dengan pertukaran manfaat, yaitu memberikan kepada orang lain sesuatu hal yang lebih bernilai jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh pemberi dan terjadinya suatu timbal balik.

Pertukaran timbal balik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara pemberi dan penerima. Proses pertukaran tersebut diatur oleh hubungan timbal balik dan pertukaran tidak akan berlangsung terus-menerus jika ketentuan mengenai timbal balik dilanggar. Konflik terjadi karena adanya pihak-pihak tertentu yang terlibat konflik yang saling bergantung dan saling menguntungkan secara timbal balik. Manusia lebih menyukai perilaku yang menjanjikan imbalan dan menghindari biaya yang melebihi manfaatnya. Interdependensi sangat kritis bagi

terjadiya suatu konflik. Apa yang dilakukan orang saat terlibat konflik akan ditentukan oleh nilai antara imbalan dan biaya.

- b. Seseorang berperilaku didorong dan diarahkan oleh ketertarikan pribadi (*self interest*) untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Seseorang memonitor serta menghitung imbalan dan biaya dalam suatu proses interaksi sosial yang memenuhi ketertarikan pribadinya dalam bentuk hasil interaksi (*outcome*). Hasil interaksi didefinisikan sebagai imbalan dikurangi biaya. Dengan kata lain, dalam suatu pertukaran orang mencari nilai lebih atau nilai tambah dari pertukaran itu sendiri. Dalam interaksi sosial, ada yang berupaya memaksimalkan manfaat pribadi tanpa memikirkan kerugian orang lain. Jika hubungan interaksi sosial dilakukan dengan cara yang saling merugikan, maka interaksi tersebut tidak akan bertahan lama. Pihak yang merasa dirugikan dalam interaksi tersebut akan menghentikan interaksi sosial dari situasi tersebut sehingga mencerminkan terjadinya suatu konflik.
- c. Dalam suatu interaksi sosial, ada beberapa hal yang bisa menimbulkan konflik, yaitu: keadilan (*justice*), kewajaran (*equity*), persamaan hak (*equality*), dan kekuasaan (*Power*)¹⁵. Keadilan terdiri atas keadilan distributif dan keadilan prosedural¹⁶
 - Keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan keadilan yang berhubungan dengan distributif barang dan jasa yang mempunyai nilai ekonomi dan distribusi suatu kondisi yang mempengaruhi kesejahteraan, terdiri dari aspek psikologi, fisik, ekonomi, dan sosial.
 - Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan keadilan yang berhubungan dengan prosedur barang dalam mendapatkan barang dan jasa.

¹⁵ Boris Kabanoff, "Equity, equality, power, and conflict, *The Academy of Management Review*, 1991.

¹⁶ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009).

- Kewajaran (*equity*). Dalam suatu hubungan kerjasama dimana produktivitas ekonomi merupakan tujuan utama, kewajaran lebih merupakan prinsip utama dari pada persamaan hak dalam keadilan distributif. Organisasi yang mempunyai hubungan berdasarkan tugas-tugas tertentu cenderung untuk mengadopsi peraturan yang mengalokasikan sumber-sumber terbatas diantara para pegawai yang berbeda untuk memaksimalkan produktivitas dan efisiensi dalam hubungan kerja. Apabila prinsip persamaan hak diterapkan terhadap sumber-sumber yang terbatas, maka produktivitas tidak akan dapat berjalan dengan baik dan berpotensi menghasilkan konflik.
- Persamaan hak (*equality*). Apabila tujuan interaksi sosial untuk mengembangkan atau mempertahankan kekohesifan hubungan sosial yang menyenangkan, maka persamaan hak merupakan prinsip dominan dalam hubungan sosial. Persamaan hak artinya setiap orang yang berinteraksi sosial sebagai individu mempunyai nilai yang sama dan menciptakan kondisi optimal untuk memelihara harga diri (*self-esteem*). Persamaan hak dalam keluaran berarti setiap anggota mempunyai nasib yang sama (*common life*) yang akan mengembangkan solidaritas dalam interaksi sosial. Hakikat persamaan hak akan meniadakan kekohesifan hubungan sosial yang akan mengarah pada timbulnya suatu konflik.
- Kekuasaan (*power*). Dalam suatu interaksi sosial, *power* memiliki tupoksi yang sangat menentukan. Kekuasaan merupakan hasil ketergantungan di antara dua pihak yang berinteraksi. A mempunyai kekuasaan atas B, karena B tergantung pada A, untuk menyubai B dengan sumber-sumber yang diperlukannya. Disisi lain, B tidak mempunyai sumber-

sumber lainnya yang diperlukan untuk menyublai dirinya sendiri.¹⁷

Seseorang yang mempunyai kekuasaan cenderung mempunyai potensi lebih besar dan kemampuannya lebih besar untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu interaksi sosial. Ia juga berupaya lebih banyak mempengaruhi orang lain dari pada orang yang mempunyai kekuasaan lebih kecil. Pada umumnya, ia juga lebih berhasil mempengaruhi mereka yang mempunyai kekuasaan lebih kecil. Dengan demikian, ia bisa memberikan kontribusi yang lebih besar dalam suatu interaksi sosial.

4. Teori Permainan

Teori lainnya yang banyak digunakan untuk memahami proses konflik adalah teori permainan (*game theory*) yang sering juga disebut sebagai sains strategi (*science of strategy*). Menurut teori ini, konflik sama halnya dengan permainan, dimana dua pihak atau lebih yang bermain menggunakan strategi dan taktik bermain untuk mengalahkan lawan bermainnya. Pertandingan sepak bola, pertandingan tinju, atau pertandingan catur merupakan permainan yang melukiskan konflik diantara kedua belah pihak yang bertanding.

Untuk menganalisis proses permainan dan memprediksi hasil permainan, para matematikawan menciptakan teori permainan. Teori ini pertama kali di kemukakan oleh matematesian dari Universitas Princeton, Jhon Von Neuman dan Oskar Morgenstein dalam bukunya yang berjudul *Theory Of Games and Economic Behavior*.¹⁸ Teori permainan dikelompokkan menjadi dua kelompok, antara lain sebagai berikut:

- a. *Permainan antara 2 orang dan (n) orang*. Dalam permainan diantara 2 orang, teori permainan berkaitan dengan pilihan strategi yang optimal dari kedua pemain. Disisi lain, permainan diantara (n) orang ($n > 2$) utamanya berkaitan dengan bentuk

¹⁷ Boris Kabanoff, "Equity, equality, power, and conflict, *The Academy of Management Review*, 1991

¹⁸ Dexit dan Susan Skeath, *Games of Strategy*, (New York: Norton, 2005).

koalisi atau subset para pemain yang akan dibentuk dan penghargaan yang masuk akal kepada para pemain.

- b. *Permainan zero-sum versus non-zero-sum*. Hasil semua permainan berjumlah nol (atau sejumlah konstan lainnya) pada setiap keluaran. Permainan zero-sum merupakan konflik total dimana jika satu pemain menang, maka pemain yang lain kalah, sedangkan dalam permainan non-zero-sum (memungkinkan) pemain menang atau kalah secara bersama-sama.

Permainan juga sering dikelompokkan menjadi permainan kompetitif (*competitive games*) dan permainan kooperatif (*cooperative games*). Dalam permainan kompetitif salah satu pihak harus menang, sedangkan pihak lainnya harus kalah. Sebagai contoh, dalam pertandingan bulu tangkis Piala Thomas, suatu tim menang, sedangkan tim yang lainnya harus kalah. Dalam babak penyisihan, Tim yang kalah tersingkir dari pertandingan, sedangkan tim yang menang harus berkompetisi untuk babak berikutnya. Dalam permainan kooperatif, kedua belah pemain dapat menghasilkan nilai yang berbeda atau nilai yang sama. Sebagai contoh, dalam pertandingan golf, pemain A dapat mengalahkan pemain B karena nilainya lebih tinggi. Akan tetapi, baik pemain A ataupun pemain B mempunyai kemungkinan untuk meraih nilai yang sama.

Menurut Joseph P.Folger & Marshal S.Poole, teori permainan didasarkan pada empat asumsi antara lain sebagai berikut:

- a. Struktur suatu permainan dibentuk oleh pilihan atau opsi yang tersedia untuk para pemain dan imbalan-imbalan (*rewards*) yang mereka terima dari memilih satu pilihan tertentu.
- b. Pilihan yang tersedia untuk para pemain jumlahnya terbatas dan para pemain mengetahui apa pilihan tersebut
- c. Hasil (*payoffs*) yang berhubungan dengan gerakan tertentu dan tergantung pada tidak hanya kepada pilihan seorang pemain, melainkan juga tergantung pada pilihan lawan mainnya.

- d. Para pemain mengetahui hasil yang berhubungan dengan setiap kombinasi pilihan dan hasil yang menarik, serta mempunyai makna bagi mereka.
- e. Pilihan seorang pemain ditentukan oleh perhitungan hasil (imbalan dan biaya (*cost*)). Perilaku permainan rasional terdiri dari seleksi terhadap pilihan-pilihan yang menghasilkan keluaran yang menyenangkan, baik perolehan maksimum ataupun pencapaian suatu norma yang bermanfaat seperti keadian distributif.¹⁹

Berdasarkan Asumsi tersebut, Joseph P.Folger & Marshal S.Poole membuat matriks struktur konflik, yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Bayangkan dua orang kriminal yang melakukan kejahatan bersama telah ditahan oleh polisi. Polisi menempatkan masing-masing tahanan dalam ruang terpisah dan tidak dapat berkomunikasi satu sama lain. Polisi memberi pilihan pada masing-masing tahanan; mengaku atau tetap tutup mulut (diam). Jika hanya seorang yang mengaku dan dapat meniadakan bukti, ia akan bebas dan mendapatkan imbalan. Jika yang lainnya tutup mulut, maka akan mendapatkan hukuman berat. Jika keduanya mengaku, keduanya akan masuk penjara dengan hukuman ringan. Jika keduanya tutup mulut, keduanya akan bebas sebab polisi tidak bisa menuntut tanpa saksi.

¹⁹Joseph P.Folger & Marshal S.Poole, *Working Through Conflict: A Communication Perspective*, (Dallas, TX: Scott, Foresman and Company,1984).

Gambar.7

Matriks Teori Permainan Dalam Kasus Tahanan (studi kasus)

	Tutup Muht	Pilihan B	Mengaku
Tetap Diam	B bebas	B bebas dan dapat imbalan	
Pilihan A	A bebas	A dihukum berat	
Mengaku	A bebas dan dapat imbalan	A dihukum ringan	

5. Teori Fase

Teori fase konflik (*fphase theory of conflict*) merupakan teori yang biasa digunakan untuk memahami proses terjadinya konflik. Teori ini disusun berdasarkan asumsi bahwa proses terjadinya interaksi konflik melalui fase-fase dengan pola-pola tertentu dan dalam kurun waktu tertentu pula. Proses konflik dalam bentuk aksi dan reaksi pihak-pihak yang terlibat konflik yang terjadi dalam fase-fase berurutan, satu fase mendahului fase lainnya. Cupach dan Canary mengemukakan bahwa konflik merupakan urutan perilaku yang dilukiskan oleh interaksi ketika konflik terjadi dalam kurun waktu tertentu. Rummel dan Joseph P. Folger mengemukakan pula bahwa perkembangan konflik melewati fase-fase yang dapat diprediksi dari sikap dan tujuan menjadi terpicu oleh suatu kejadian, kekuatan dan ancaman digunakan ketika pihak-pihak yang terlibat konflik menghadapi suatu isu; dimana pihak-pihak yang terlibat konflik bisa

bereaksi kearah level resolusi (*ballance of power phase*) sampai kejadian lainnya memicu kejadian yang lainnya memicu konfrontasi (*disruption phase*). Walton mengemukakan bahwa konflik pada dasarnya mengikuti dua fase besar yaitu deferensiasi dan integrasi.

Berdasarkan literatur, Joseph P.Folger dan Marshal S.Poole serta membandingkan analisis teori fase konflik yang dikemukakan oleh walton, Rumel, serta Ellis dan Fisher, Donald Rothchild dan Chandra Lekha Sriram mengemukakan konflik antar kelompok dalam empat fase, yaitu:²⁰

- a. Fase potensi konflik (*potential conflict phase*). Dalam fase ini, konflik telah terjadi, tetapi dalam level intensitas yang sangat rendah. Faktor struktural dan penyebab konflik memicu perbedaan diantara kelompok di samping perbedaan sosio-ekonomi, kultur, dan politik. Para elit mulai memobilisasi perasaan tidak puas, tetapi tanpa mengatalisasikannya ke dalam kelompok yang terorganisasi. Tindakan preventif dalam fase ini tidak berisiko dan memiliki potensi untuk berhasil.
- b. Fase pertumbuhan (*gestation phase*). Dalam fase ini, isu yang dipertentangkan dan kelompok-kelompok lebih didefinisikan. Hubungan antar kelompok lebih dipolitisir dan dimobilisasi sedemikian rupa bahkan elit yang memanipulasi ketidak cocokan harus beraksi dan menanggapi ketidaksepakatan. Ketika polarisasi di antara kelompok meningkat, kemungkinan terjadinya kekerasan makin tinggi dan insiden kecilpun dapat terjadi. Ikatan dan hubungan antar elit masih terjadi dan isu yang dipertentangkan masih bisa dirundingkan. Biaya tindakan preventif meningkat, tetapi kemungkinan berhasil masih positif.
- c. Fase pemicu dan eskalasi (*triggering and escalation phase*). Persepsi perubahan yang nyata dalam kelompok baik kondisi ekonomi, sosial, atau politik bisa memicu eskalasi. Permulaan kekerasan masal merupakan suatu lambang fundamental konflik.

²⁰ www.sais-jhu.edu/cmtoolkit diakses pada tanggal 14 Juli 2017, pukul: 08 wita.

Ikatan antar elit putus, interaksi sosial memfokuskan pada kekerasan yang terorganisasi ketika pertukaran meredup. Kekerasan meningkat, sebagai akibat dari kelompok yang bertikai kehilangan kepercayaan satu sama lain dan merasa tak dapat berkompromi. Kekerasan membuat intervensi akan beresiko dan mahal. Pada fase ini, tindakan untuk mencegah kekerasan agar tidak bereskalasi ke kelompok lain masih mungkin untuk dilakukan.

d. Fase Pasca Konflik (*post conflict phase*). Sesudah de-eskalasi kekerasan menurun, intervensi preventif dengan tujuan membangun kembali hubungan damai dan saluran komunikasi diantara kelompok-kelompok yang terlibat konflik untuk menghindari terulangnya kekerasan. Menurut Rothchild dan Sriram, fase ini terdiri atas dua bagian yang terpisah.

- Fase pengembangan militer/keamanan jangka pendek (*security-building phase*) dimana proses pelucutan senjata dan demobilisasi meningkatkan kepercayaan terhadap kedamaian.
- Fase pengembangan institusi jangka panjang (*a long-term institution building phase*) dimana rekonstruksi sosial, politik, dan ekonomi membantu membangun kembali hubungan antar kelompok. Pembangunan institusi dan demokratisasi harus meletakkan fondasi perdamaian secara keberlanjutan.

6. Teori Ruang

Awal dari teori ruang (*field theory*) adalah teori Lewin mengenai iklim organisasi pada tahun 1951 dalam bukunya yang berjudul *Field Theory in Social Science*. Lewin melukiskan perilaku manusia sebagai gerakan melalui suatu ruang kehidupan dibawah pengaruh berbagai kekuatan yang berada dalam ruang. Ruang kehidupan (*life space*) terdiri atas konsepsi orang mengenai tujuan penting yang akan dicapai, hambatan, dan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Ruang kehidupan ditentukan oleh bagaimana individu memandang dunia pada waktu tertentu; ruang kehidupan tidak ditentukan secara objektif, tetapi ditentukan secara psikologikal. Lewin dan teman-temannya mengidentifikasi unsur-unsur ruang kehidupan dan kekuatan-kekuatan yang membentuknya. Untuk penelitian konflik, salah satu hal yang paling penting dari unsur tersebut ialah sifat keseluruhan dari altar sosial mengenai hal ini, berikut adalah pernyataan Lewin yang telah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia, yaitu sebagai berikut:

“Untuk mengarekteristikkan dengan tepat altar psikologikal, orang harus mempertimbangkan butir-butir seperti tujuan khusus, stimuli, kebutuhan, hubungan sosial disamping.... karakteristik lebih umum dari altar seperti admosfer (misalnya: atmosfer bersahabat, ketengangan, atau atmosfer bermusuhan) dan jumlah kebebasan. Karakteristik dari altar ini sebagai suatu keseluruhan sepenting dalam psikologi, seperti altar grativitas untuk menjelaskan kejadian dalam fisika klasik. Atmosfer psikologikal ini merupakan realitas emperikal dan fakta-fakta yang secara ilmiah dapat di lukiskan.

Iklim adalah suatu kualitas dari altar secara keseluruhan dan mempengaruhi apa yang terjadi di dalam altar. Sebagai contoh: kehangatan, keamanan, ketakutan, dan ketidakpercayaan atas apa yang terjadi mempengaruhi interaksi sosial yang terjadi di dalam altar suci dan ketidak percayaan atas apa yang terjadi memengaruhi interaksi sosial yang terjadi di dalam altar interaksi sosial”.

Murid Lewin, Morton Deutsch (Joseph P.Folger & Marshal S.Poole, 1984) menyatakan bahwa proses resolusi konflik yang terjadi sangat dipengaruhi oleh konteks dimana konflik terjadi. Ia berpendapat bahwa wajah kontekstual kritis dari situasi konflik yang akan membedakan antara resolusi kooperatif dan resolsi yang berpotensi menghasilkan kompetisi yang destruktif yakni tipe interdependensi yang terbentuk diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Bagi

Deutsch, iklim didefinisikan sebagai interdependensi. Ia membedakan dua jenis interdependensi dasar antara lain.

- a. *Interdependensi Promotif*, dimana orang yang terlibat konflik mempersepsikan bahwa perolehan salah satu pihak yang terlibat konflik akan menghasilkan perolehan pihak lainnya. Disisi lain, kekalahan yang dicapai oleh salah satu pihak akan mempromosikan kekalahan pihak lainnya.
- b. *Interdependensi Kompetitif*. Mempersepsikan perolehan salah satu pihak yang terlibat konflik yang menyebabkan lawan konfliknya kalah.

Interdependensi tidak didefinisikan secara objektif, tetapi didefinisikan oleh persepsi dan kepercayaan dari pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika mereka mempersepsikan situasi sebagai promotif, mereka akan bertindak sebagai promotif. Jika mempersepsikan situasi sebagai kompetisi, maka mereka akan bertindak untuk berkompetisi. Persepsi interdependensi promotif cenderung untuk menghasilkan perilaku kompetisi.

Deutsch mengemukakan konsekuensi interaksi lainnya dibawah interdependensi promotif dan kompetitif. Di bawah interdependensi promotif yang menciptakan iklim kerja sama, pihak-pihak yang terlibat konflik akan menekankan pada ketertarikan bersama dan pembagian kerja yang terkoordinasi; menciptakan sikap saling percaya dan bersahabat; mempersepsikan persamaan dalam kepercayaan dan tujuan; serta berkomunikasi lebih terbuka dan lebih jujur. Di bawah interdependensi kompetitif, yang menciptakan iklim kompetitif, pihak yang terlibat konflik akan memfokuskan pada ketertarikan yang antagonistik dan saling menghambat satu sama lain; memperlihatkan sikap saling curiga dan kekerasan; menekankan pada perbedaan; serta berkomunikasi dengan cara yang menyesatkan dan menahan diri. Studi yang dilakukan oleh Deutsch di kemudian hari mendukung hipotesis tersebut, menunjukkan interaksi tersebut, dan menunjukkan nilai yang dominan dalam konflik: kerja sama melahirkan kerja sama, sedangkan kompetisi melahirkan kompetisi.

7. Teori Sistem Organisasi

Konflik dan manajemen konflik dapat dianalisis dari sudut pandang teori sistem dalam organisasi. Konflik ekonomi, politik, sosial, dan sebagainya terjadi dalam konteks sistem organisasi. Teori sistem dikemukakan pertama kali oleh seorang biolog Jerman, Ludwig Von Bertalanffy. Ia mengemukakan teori sistem dari perspektif ilmu biologi antara lain sebagai berikut:

“An organism is an integrated system of interdependent structures and functions. An organism consist of meolecules which must work in harmony. Each molecules must know what the other are doing. Each one must capable of receiving messages and must sufficiently discipline to obey.”

Menurut Von Bertalanffy, suatu organisme merupakan suatu sistem yang terintegrasi dari struktur-struktur dan fungsi-fungsi yang saling memiliki ketergantungan. Suatu organisme terdiri dari molekul-molekul yang harus bekerja sama secara harmonis. Masing-masing harus mampu menerima pesan dan harus cukup disiplin untuk mematuhiannya. Apabila organisme diganti dengan organisasi, maka akan terjadi sistem organisasi. Demikian juga jika organisme diganti dengan perusahaan, maka akan terbentuk sistem perusahaan.

Menurut Von Bertalanffy, teori sistem merupakan sains mengenai keseluruhan (*science of wholeness*). Untuk memahami sesuatu kita mesti memahami keseluruhan dari sesuatu tersebut. Hal ini menjadi langkah yang dianggap sesat dan tidak komprehensiif sesuai dengan pendekatan para saintis tradisional yang menggunakan pedekatan potongan-potongan atau reduksionis (*reductionist approach*), seperti yang dikemukakan oleh B.R. Greene, menurut pendekatan reduksionis untuk memahami sesuatu harus memecah sesuatu menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, seperti molekul, atom, dan partikel-partikel. Dengan memahmi bagian-bagian lebih kecil tersebut, hal yang dilakukan dan perilaku keseluruhan bisa

diprediksi. Hal ini berbeda dengan teori sistem dari Von Bertalanffy yang memulai memahami sistem secara keseluruhan baru kemudian memahami kontribusi subsistem-subsistem terhadap sistem.²¹

Teori sistem Von Bertalanffy kemudian diadopsi oleh berbagai cabang ilmu pengetahuan termasuk ilmu manajemen. Para pakar seperti M.Senge yang mempopulerkan pemikiran sistem sebagai suatu cabang ilmu yang merupakan persyaratan sukses para manajer dalam lingkungan ekonomis, bisnis, dan teknologi pada lingkungan yang sangat kompleks. Demikian juga teori *Total Quality Manajemen*, (TQM) yang memberikan keberhasilan bagi industri Jepang setelah bangkit dari kehancuran dari perang dunia ke-II salah satu penyangganya adalah pemahaman dan pelaksanaan teori sistem. Salah seorang tokoh TQM William Edward Deming, menyatakan salah satu pilar TQM adalah *system of profound knowledge*.²²

Pengadopsian teori sistem dari Bertalanffy dapat diformulasikan melalui anatomi sistem organisasi, dimana pola analisis sistem mempergunakan sejumlah asumsi antara lain sebagai berikut:

- a. *Pola pikir kesatuan*. Menurut Von Bertalanffy, teori sistem merupakan sains mengenai segala keseluruhan. Analisis sistem berasumsi bahwa sesuatu itu merupakan suatu kesatuan sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang disebut subsistem tubuh manusia (organisme) merupakan suatu sistem yang terbangun dari jaringan-jaringan yang terdiri dari jutaan sel. Setiap sel terdiri dari molekul-molekul dan seterusnya. Suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu kesatuan sistem yang terdiri atas jumlah unit kerja atau subsistem.
- b. *Subsistem*. Suatu sistem terdiri atas sejumlah subsistem yang jumlahnya tergantung besar kecilnya sistem. Setiap subsistem mempunyai fungsi khusus yang berbeda dengan fungsi subsistem

²¹ B.R. Greene, *The elegant universe: Superstring, hidden dimension, and the quest for the ultimate theory*, (New York: Vintage, 1999).

²² William J. Latzko & David M. Saunders, *Four Days With Dr. Deming: Strategy for modern methods of management*, (New York: Advision-Wesley Publishing Company, 1995).

lainny. Sebagai contoh, di Perusahaan subsistem produksi mempunyai produksi yang berbeda dengan susbsistem pemasaran atau subsistem keuangan.

- c. *Saling tergantung*. Setiap subsistem saling tergantung atau interdependen terhadap subsistem lainnya. Setiap subsistem dalam melaksanakan fungsinya tdak dapat berdiri sendiri, tetapi memerlukan bantuan subsistem lainnya. Saling tergantung tercermin dari adanya ikatan sinergi yang saing mengikat subsistem-subsistem.
- d. *Ikatan sisnergi*. Ikatan sinergi mempunyai beberapa fungsi. Fungsi-fungsi tersebut anatar lain, ialah sebagai berikut: mengikat semua sistem menjadi satu kesatuan sistem, merupakan struktur organisasi dan saluran komunikasi dalam sistem, dan menciptakan kesinergian yaitu upaya yang dilakukan untuk mengupayakan semua sistem dan subsistem terkait dapat bekerja dalam satu kesatuan sistem, yang akan berdampak pada produksi yang lebih besar.
- e. *Garis batas sistem*. Merupakan garis bercelah yang membatasi lingkungan internal sistem dengan lingkungan eksternalnya. Sebagai sistem terbuka, sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan eksternalnya, sedangkan lingkungan internalnya bisa pula mempengaruhi lingkungan eksternalnya.
- f. *Tujuan sistem*. Setiap sistem mempunyai tujuan yang berbeda dengan tujuan sistem lainnya. Sebagai contoh, tujuan sistem pendidikan adalah mencerdasakan kehidupan manusia, sedangkan tujuan sistem ekonomi adalah menyejahterakan manusia. Suatu sistem berupaya untuk mencapai tujuannya. Apabila tujuan suatu sistem berubah, maka sistemnya juga akan berubah.
- g. *Budaya organisasi*. Setiap sistem organisasi memiliki budaya yang dapat berupa: norma, nilai-nilai, asumsi, kode etik, peraturan, dan sebagainya. Budaya organisasi mengatur pola perilaku subsistem dalam mencapai tujuan sistem. Budaya

organisasi juga mengatur apa yang dilakukan sistem jika terjadi suatu konflik.

- h. *Kepemimpinan*. Dalam mencapai tujuan sistem, semua sistem digerakkan dan dipimpin oleh suatu kepemimpinan. Agar setiap orang dalam sistem mempunyai kompetensi dan perilaku yang diperlukan dalam mencapai tujuan sistem. Mereka diatur oleh budaya sistem.

8. Teori Negosiasi Muka

Teori negosiasi muka (*face negotiation theory*) dikembangkan oleh Stella Toomey, teori ini berdasarkan asumsi bahwa akar konflik adalah berdasarkan manajemen identitas pada level individual dan level budaya. Berbagai fakta identitas individual dan budaya dilukiskan dalam bentuk berbagai muka (*faces*). Muka adalah citra publik dari individu atau kelompok yang masyarakatnya melihat dan mengevaluasi berdasarkan norma dan nilai-nilai masyarakat. Konflik terjadi jika muka kelompok atau individual terancam.

Ada banyak strategi dan faktor yang berbeda serta mempengaruhi bagaimana budaya-budaya memanjani identitas. Ting Toomey mengemukakan bahwa budaya kolektivitas menganggap muka kelompok lebih penting dari pada muka individu anggota kelompok. Dalam budaya yang individualis, muka individu lebih penting dari pada muka kelompok. Di samping itu ada jarak kekuasaan (*power distance*) yang kecil dan besar dalam kaitan untuk setiap budaya.

Budaya dengan jarak kekuasaan terkecil dipercaya dan diyakini memiliki pendekatan dalam pendistribusian otoritas dan kekuasaan secara merata dengan mempertimbangkan pendapat setiap orang sebagai sesuatu yang penting. Individu-individu sebagai anggota kelompok dinilai sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat pada beberapa budaya negara seperti: Inggris, Prancis, Italia, Amerika Serikat, Kanada, Australia, dan Selandia Baru. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan besar otoritas atau kekuasaan diwariskan. Kekuasaan

menetes dari atas sampai bawah, pemimpin adalah mutlak dan kebaikan dari kelompok dinilai tinggi. Contoh budaya jenis ini dapat dilihat pada budaya masyarakat timur, seperti budaya Cina, Indonesia, India, Pakistan, Thailand, Malaysia, dan Singapura.²³

²³ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal 48

BAB II

Ruang Lingkup Konflik

A. Jenis-Jenis Konflik

1. Konflik Personal dan Konflik Interpersonal

Konflik personal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a) Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing.
- b) Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- c) Terdapatnya aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya sering kali menimbulkan konflik. Jika konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan, yang berpotensi menghasilkan konflik. Ada tiga macam bentuk konflik personal yaitu :

- a) Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- b) Konflik pendekatan penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- c) Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

Sedangkan konflik Interpersonal adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering menjadi pemicu antara dua orang yang berbeda baik perbedaan tersebut dilihat dari segi status, jabatan,

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

kelompok-kelompok seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai *konformitas*, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja, Konflik antara organisasi. Adapun contoh konflik interpersonal seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan *servis* baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.²⁴

2. Konflik *Interets*

Konflik kepentingan (*Interest*) adalah situasi dimana seorang penyelenggara negara atau organisasi mendapatkan kekuasaan dan kewenangan berdasarkan peraturan perundang-undangan memiliki atau diduga memiliki kepentingan pribadi atas setiap penggunaan wewenang yang dimilikinya sehingga dapat mempengaruhi kualitas dan kinerja yang seharusnya. Penyelenggara negara dalam hal ini adalah seseorang yang menjabat atau memiliki kekuasaan dan

²⁴Davis & Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill International Editions 1981).

kewenangan untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi negara dalam wilayah hukum negara dan mempergunakan anggaran yang seluruhnya atau sebagian berasal dari negara, misalnya pejabat negara, pejabat publik, penyelenggara pelayanan publik dan berbagai istilah lainnya yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan. Termasuk didalamnya semua pejabat yang menyelenggarakan fungsi-fungsi negara baik dalam cabang kekuasaan eksekutif, legislatif, yudikatif, aparat penegak hukum, organ ekstra struktural (seperti KPK, KPU, Komisi Yudisial, dll), pelaksana pelayanan publik, penilai, pengawas, pimpinan Bank Indonesia, penyelenggara negara di BUMN/ BHMN/ BLU/ BUMD.

Beberapa bentuk konflik kepentingan yang sering terjadi dan dihadapi oleh Penyelenggara Negara antara lain adalah:

- a) Situasi yang menyebabkan seseorang menerima gratifikasi atau pemberian/penerimaan hadiah atas suatu keputusan/ jabatan;
- b) Situasi yang menyebabkan penggunaan aset jabatan/ instansi untuk kepentingan pribadi/golongan;
- c) Situasi yang menyebabkan informasi rahasia jabatan/ instansi dipergunakan untuk kepentingan pribadi/golongan;
- d) Perangkapan jabatan di beberapa lembaga/ instansi/ perusahaan yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung, sejenis atau tidak sejenis, sehingga menyebabkan pemanfaatan suatu jabatan untuk kepentingan jabatan lainnya;
- e) Situasi dimana seorang penyelenggara negara memberikan akses khusus kepada pihak tertentu misalnya dalam rekrutmen pegawai tanpa mengikuti prosedur yang seharusnya;
- f) Situasi yang menyebabkan proses pengawasan tidak mengikuti prosedur karena adanya pengaruh dan harapan dari pihak yang diawasi;
- g) Situasi dimana kewenangan penilaian suatu obyek kualifikasi dimana obyek tersebut merupakan hasil dari si penilai;
- h) Situasi dimana adanya kesempatan penyalahgunaan jabatan
- i) *Post employment* (berupa *trading influence*, rahasia jabatan);

- j) Situasi dimana seorang penyelenggara negara menentukan sendiri besarnya gaji/remunerasi;
- k) *Moonlighting* atau *outside employment* (melakukan pekerjaan lain diluar pekerjaan pokoknya);
- l) Situasi untuk menerima tawaran pembelian saham pihak masyarakat,
- m) Situasi yang memungkinkan penggunaan diskresi yang menyalahgunakan wewenang.

Sumber penyebab konflik kepentingan antara lain adalah:

- a) Kekuasaan dan kewenangan Penyelenggara Negara yang diperoleh dari peraturan perundangundangan;
- b) Perangkapan jabatan, yaitu seorang Penyelenggara Negara menduduki dua atau lebih jabatan publik sehingga tidak bisa menjalankan jabatannya secara profesional, independen dan akuntabel;
- c) Hubungan afiliasi, yaitu hubungan yang dimiliki oleh seorang Penyelenggara Negara dengan pihak tertentu baik karena hubungan darah, hubungan perkawinan maupun hubungan pertemanan yang dapat mempengaruhi keputusannya;
- d) Gratifikasi, yaitu pemberian dalam arti luas yakni meliputi pemberian uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma dan fasilitas lainnya;
- e) Kelemahan sistem organisasi, yaitu keadaan yang menjadi kendala bagi pencapaian tujuan pelaksanaan kewenangan penyelenggara negara yang disebabkan karena aturan, struktur, dan budaya organisasi yang ada;
- f) kepentingan pribadi (*Vested Interest*), yaitu keinginan/ kebutuhan seorang penyelenggara negara mengenai suatu hal yang bersifat pribadi.

Konflik kepentingan juga pada prinsipnya merupakan konflik antara tanggungjawab awam dan kepentingan pribadi seorang

penjabat awam di mana pejabat awam tersebut mempunyai kepentingan peribadi yang boleh mempengaruhi secara salah (*improver influence*) pelaksanaan tugas-tugas dan tanggungjawab beliau. Hal-hal yang termasuk dalam kepentingan peribadi ialah kepentingan yang melibatkan anak, suami/ isteri dan sebagainya yang selepas ini diistilahkan sebagai saudara (isteri atau suami, adik atau abang, orang yang mempunyai pertalian nasab, bapak saudara, emak saudara, emak saudara, sepupu, menantu) Untuk memastikan kepentingan tersebut terjamin, individu yang mempunyai kepentingan peribadi, kumpulan, partai politik, dan persatuan yang perlu membuat peluang sebesar-besarnya demi dan untuk mewujudkan keadaan serta kondisi yang diinginkan.

Konflik interes (kepentingan), banyak terjadi dalam pengadaan barang, jasa, dan tender-tender proyek, baik di lembaga pemerintah maupun di lembaga bisnis. Untuk mencegahnya, pemerintah mengeluarkan peraturan pemerintah mengenai pengadaan barang dan jasa. Untuk pengadaan barang dalam nilai-nilai tertentu harus dilakukan tender atau melalui "*procurement*" setiap pemasok barang atau jasa mempunyai hak untuk mengikuti tender dan prosesnya harus dilakukan dengan cara tertentu, misalnya diumumkan disurat kabar dan ada panitia tender yang menilai penawaran dari para peserta tender ²⁵

3. Konflik Realistis dan Konflik Nonrealistis

Lewis Coser seperti dikutip oleh Joseph P. Folger dan Marshal S. Poole (1984) mengelompokkan konflik menjadi konflik realistis dan konflik nonrealistis, yaitu:

- a) **Konflik realistis**, terjadi karena perbedaan dan ketidak sepahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Interaksi konflik memfokuskan pada isu ketidaksepahaman mengenai substansi atau objek konflik yang harus diselesaikan oleh

²⁵ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal 58-59.

pihak yang terlibat konflik. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah dialog, persuasi, musyawarah, *voting* dan negosiasi.

- b) **Konflik nonrealistis**, konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan dan paksaan. Konflik ini biasanya dipicu karena perbedaan agama, suku, ras, bangsa, yang sudah menimbulkan kebencian mendalam.

4. Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif

- a) **Konflik konstruktif** merupakan konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik, sehingga konflik konstruktif bersifat produktif dan membangun. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik; ataupun mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik itu sendiri. Pihak-pihak yang terlibat konflik secara fleksibel menggunakan berbagai teknik manajemen konflik, seperti negosiasi, *give and take*, humor, bahkan *voting* untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik merupakan interaksi yang membangun dan semakin mendekatkan jarak interaksi sosial diantara mereka dan sehingga membangun pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencapai tingkat objektivitas mereka. Di samping itu, konflik jenis ini memungkinkan interaksi konflik yang keras kembali normal dan sehat. Akhir dari konflik ini ialah antara lain *win & win solution*, solusi kolaborasi atau kompromi, serta meningkatkan perkembangan dan kesehatan organisasi.

- b) **Konflik destruktif**, merupakan suatu konflik, yang dimana pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik didefinisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain. Interaksi konflik berlarut-larut, siklus konflik tidak

terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya. Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik membentuk spiral yang panjang yang makin lama makin menjauhkan jarak antara pihak-pihak yang terlibat konflik.

Pihak-pihak yang terlibat konflik menggunakan teknik manajemen konflik kompetisi, ancaman, konfrontasi, kekuatan, agresi, dan sedikit sekali menggunakan negosiasi untuk mencapai *win & win solution*. Konflik destruktif sulit untuk diselesaikan karena pihak-pihak yang terlibat konflik berupaya saling menyelamatkan muka mereka. Upaya menyelamatkan muka tersebut membuat konflik berlangsung lama, menghabiskan sumber-sumber pribadi dan organisasi, serta menurunkan produktivitas pribadi dan organisasi.²⁶ Kondisi ini pada hakekatnya akan mengarahkan organisasi atau individu yang berkonflik menjadi semakin menjauh dan sulit menemukan titik temu terhadap permasalahan yang muncul, sehingga berdampak pada kemunduran organisasi ataupun hubungan interaksi antara individu menjadi berjarak (rengang). Situasi dan kondisi ini jelas merupakan sesuatu yang tidak menguntungkan bagi masing-masing pihak yang berkonflik.

5. Konflik Menurut Bidang Kehidupan

Konflik dapat dikelompokkan menurut bidang kehidupan yang menjadi objek konflik. Namun sering kali, suatu jenis konflik tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan serta saling terkoneksi dengan sejumlah aspek kehidupan lainnya. misalnya, konflik sosial sering kali tidak hanya disebabkan oleh perbedaan suku, ras, kelas, atau kelompok sosial, tetapi sering kali disebabkan oleh kecemburuan ekonomi, kehidupan politik, dan perbedaan agama. Berikut adalah contoh-contoh konflik multidimensi yang dialami bangsa dan negara Indonesia.

- a) **Konflik Ekonomi**, terjadi karena perebutan sumber-sumber ekonomi yang terbatas. Konflik ekonomi misalnya terjadi dalam

²⁶ *Ibid.*, hal 62.

bentuk sengketa tanah pertanian antara anggota masyarakat dan perusahaan perkebunan, antara anggota masyarakat dan lembaga pemerintah, atau antara anggota masyarakat dan anggota masyarakat lainnya.

- b) **Konflik Politik**, terjadi dalam organisasi politik, seperti organisasi negara dan partai politik, tetapi juga dapat terjadi pada organisasi bisnis dan organisasi nirlaba. Negara Indonesia pernah mengalami konflik politik dalam bentuk pemberontakan bersenjata. Konflik ini menimbulkan peperangan, memakan korban, dan anggaran. Namun, setelah reformasi tahun 1998 membawa perubahan yang besar terhadap kehidupan politik di Indonesia. Demokratisasi yang dikembangkan dalam dunia politik mengembangkan sejumlah partai politik di Indonesia.

Adapun konflik politik yang sering menimbulkan agresi dan pertentangan yang sengit ialah konflik dalam pemilihan langsung Gubernur, Bupati dan Walikota, serta konflik antar provinsi dengan provinsi lainnya, misalnya berkaitan dengan batas wilayah dan kepemilikan suatu daerah tertentu ataupun aset strategis dari daerah tersebut. Untuk memanaajemeni hal ini, maka Pemerintah Republik Indonesia merasa perlu dan penting untuk membentuk Mahkamah Konstitusi (MK) melalui Undang-Undang RI Nomor 24 Tahun 2004 tentang Mahkamah Konstitusi (MK). Menurut Pasal 10 Undang-Undang Mahkamah Konstitusi (UUMK), Mahkamah Konstitusi (MK) mempunyai tugas dan wewenang Konstitusional antara lain, sebagai berikut:

- (1) Mahkamah Konstitusi (MK) berwenang mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final dan mengikat, untuk:
 - Menguji UU terhadap UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945,

- Memutuskan sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945,
 - Memutuskan pembubaran partai politik, dan
 - Memutuskan perselisihan tentang hasil pemilihan umum.
- (2) Mahkamah Konstitusi (MK) wajib memberikan putusan atas pendapat Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) bahwa presiden dan/atau wakil presiden diduga telah melakukan pelanggaran hukum, berupa penghianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, atau berbuat tercela, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945,
- (3) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada (ayat 2) berupa:
- Penghianatan terhadap negara adalah tindak pidana terhadap keamanan negara sebagaimana diatur dalam undang-undang.
 - Korupsi dan penyuapan adalah tindak pidana korupsi atau penyuapan sebagaimana diatur dalam undang-undang.
 - Tindak pidana berat lainnya adalah tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.
 - Perbuatan tercela adalah perbuatan yang dapat merendahkan martabat presiden dan/atau wakil presiden.
 - Tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden adalah syarat sebagaimana ditentukan dalam Pasal 6 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.

Hingga tahun 2009, banyak konflik mengenai Undang-Undang, pencalonan Gubernur dan Presiden perseorangan, serta mengenai Pemilu yang telah diselesaikan oleh Mahkamah Konstitusi (MK) dengan baik.

c) **Konflik Agama**, sepanjang sejarah umat manusia, terjadi sejumlah konflik agama. Konflik ini bisa terjadi di antara dua pemeluk agama yang berbeda atau di antara para pemeluk agama yang sama. Konflik agama adalah konflik di antara pemeluk, bukan konflik di antara ajaran atau kitab suci agama. Pihak yang terlibat adalah para penganut agama yang menerapkan kitab suci dalam keidupannya. Agama dan kitab sucinya tidak membenci dan membunuh orang, tetapi para pemeluknya yang melakukannya. Beberapa konflik yang terjadi karena latar belakang agama, diantaranya yaitu: konflik Poso, konflik ahmadiyah, dan konflik Madura.

B. Eksistensi Konflik

Pembahasan tentang eksistensi konflik, tidak dapat dilepaskan dari andil besar seorang Lewis A.Coser, yang selama lebih dari dua puluh tahun berusaha mendalami model sosiologi dengan tertumpu kepada struktur sosial untuk melihat hakikat mendasar konflik, Lewis A. Coser konsisten untuk meyakini bahwa konflik selalu berawal dari kondisi sosiologis hal ini dikarenakan interaksi individu adalah faktor utama yang menyebabkan konflik tersebut dapat terjadi. Lewis A. Coser menegaskan eksistensi dua perspektif yang berbeda (teori fungsionalis dan teori konflik), coser mengungkapkan komitmennya pada kemungkinan menyatukan kedua pendekatan tersebut. Namun pandangan Lewis A.Coser tersebut sering kali bertentangan dengan para ahli sosiologi kontemporer yang sering mengacuhkan analisa konflik sosial, mereka melihat konflik sebagai penyakit bagi kelompok sosial. Coser memilih untuk menunjukkan berbagai sumbangan konflik yang secara potensial positif yaitu membentuk serta mempertahankan struktur suatu kelompok tertentu. Coser mengembangkan perspektif konflik karya ahli sosiologi Jerman, George Simmel.

Seperti halnya Simmel, Coser tidak mencoba menghasilkan teori menyeluruh yang mencakup seluruh fenomena sosial. Karena ia yakin

bahwa setiap usaha untuk menghasilkan suatu teori sosial menyeluruh yang mencakup seluruh fenomena sosial adalah *premature* (sesuatu yang sia-sia. George Simmel tidak pernah menghasilkan *risalah* sebesar Emile Durkheim, Max Weber atau Karl Marx. Namun, Simmel mempertahankan pendapatnya bahwa sosiologi bekerja untuk menyempurnakan dan mengembangkan bentuk-bentuk atau konsep-konsep sosiologi dimana isi dunia empiris dapat ditempatkan. Penjelasan tentang teori konflik Simmel ialah sebagai berikut:

- 1) Simmel memandang pertikaian sebagai gejala yang tidak mungkin dihindari dalam masyarakat. Struktur sosial dilihatnya sebagai gejala yang mencakup berbagai proses asosiatif dan disosiatif yang tidak mungkin terpisah-pisahkan, namun dapat dibedakan dalam analisa.
- 2) Menurut Simmel konflik tunduk pada perubahan. Coser mengembangkan proposisi dan memperluas konsep Simmel tersebut dalam menggambarkan kondisi- kondisi di mana konflik secara positif membantu struktur sosial dan bila terjadi secara negatif akan memperlemah kerangka masyarakat
- 3) Konflik dapat merupakan proses yang bersifat instrumental dalam pembentukan, penyatuan dan pemeliharaan struktur sosial. Konflik dapat menempatkan dan menjaga garis batas antara dua atau lebih kelompok. Konflik dengan kelompok lain dapat memperkuat kembali identitas kelompok dan melindunginya agar tidak lebur ke dalam dunia sosial disekelilingnya.

Coser melihat katup penyelamat berfungsi sebagai jalan ke luar yang meredakan permusuhan, yang tanpa itu hubungan-hubungan di antara pihak-pihak yang bertentangan akan semakin menajam. Katup Penyelamat (*safety-value*) ialah salah satu mekanisme khusus yang dapat dipakai untuk mempertahankan kelompok dari kemungkinan

konflik sosial. Katup penyelamat merupakan sebuah institusi pengungkapan rasa tidak puas atas sebuah sistem atau struktur.²⁷

Eksistensi konflik juga dipertegas pada tahun 1987 oleh Aldag R.J. dan Stearns T.M. yang melihat konflik sebagai pandangan tradisional dan pandangan yang kontemporer. Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik. Sedangkan pandangan kontemporer (baru) menganggap konflik tidak dapat dihindarkan, karena kinerja organisasi yang optimal memerlukan konflik yang sedang.

Aldag R.J. dan Stearns T.M., mengemukakan pandangan tradisional dan kontemporer tentang konflik organisasi. Pandangan tradisional konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Sedangkan pandangan kontemporer, konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul. Konflik menurut pandangan tradisional memiliki dampak negatif, sebagai berikut:

- Adanya konflik sebagai pertanda kelemahan manajer/ pimpinan.
- Konflik pertanda rendahnya perhatian pada organisasi.
- Pertentangan adalah negatif dan merusak.
- Menyebabkan stres dan mempengaruhi psikologis perilaku pada individu yang mengalaminya. Pada tahap berikutnya konflik mempengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan dampak positif konflik ialah:

- Dapat menimbulkan perubahan secara konstruktif.
- Menghasilkan daya dan motivasi yang terfokus pada pencapaian tujuan.
- Merangsang inovasi, meningkatkan kecerdasan kelompok.
- Menggantikan tujuan yang tidak relevan.
- Manajemen konflik menguntungkan organisasi.
- Hubungan antara pribadi dan antar kelompok mendorong ke arah peningkatan kesehatan organisasi.

²⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/satyagraha>, diakses pada tanggal 8 Juni 2017, Pukul: 16.30 Wita.

- Konflik dapat mengurangi ketegangan dalam bekerja.²⁸

C. Analisis Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang melekat dalam kehidupan manusia, ketika berinteraksi, berkomunikasi dan menjalin hubungan dengan berbagai pihak dalam berbagai kondisi dan peristiwa. Analisis konflik merupakan suatu alat analisa yang digunakan untuk menelaah, menemukan dan memformulasikan kondisi masyarakat secara komprehensif dalam kerangka program pembangunan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Konflik adalah mengenai persepsi dan pengertian orang-orang mengenai kejadian, kebijakan dan institusi. Analisis konflik membantu para pemangku kepentingan untuk mempertimbangkan kembali perspektif mereka, yang lebih sering sangat dipengaruhi oleh emosi, salah-pengertian, asumsi, kecurigaan dan ketidakpercayaan. Dalam situasi-situasi konflik, emosi dapat dengan mudah mengalahkan logika dan kenyataan. Karena itu penting untuk membedakan opini dari fakta. Analisis konflik tidak dipahami sebagai kegiatan penelusuran yang berdiri sendiri tetapi berkaitan erat dengan elemen dan tugas pokok pengembangan dan pola pengelolaan konflik secara berkelanjutan.

Pada tataran implemantatif dilapangan, analisis konflik merupakan gambaran menyeluruh tentang keadaan, pola intensitas, dan karakter masyarakat meliputi kekuatan hubungan antara pemangku kepentingan yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pembangunan dan upaya bina damai. Kajian dinamika konflik adalah serangkaian kegiatan pengumpulan, pengolahan dan formulasi data keadaan masyarakat yang meliputi pemahaman konteks, interaksi, intervensi, pelaku, masalah dalam rangka perumusan program pembangunan atau hal-hal yang terkait dengan penyelesaian konflik tersebut.

Dalam melaksanakan analisis konflik, seorang penentu

²⁸ Sopiah, *Perilaku Organisasional*. (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008).

kebijakan akan terlebih dahulu melakukan hal-hal yang terkait dengan proses penganalisaan konflik tersebut, hal ini diperlukan untuk membentuk informasi dan gambaran awal mengenai substansi mendasar yang dibutuhkan dalam upaya untuk menyelesaikan konflik tersebut. Adapun hal-hal yang dimaksud tersebut ialah: Pertama melakukan Analisis Konteks yaitu suatu upaya untuk mengenali konflik secara lebih mendalam dari segi konteks penempatannya, yang meliputi lingkungan misalnya, keluarga, masyarakat, desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota dan provinsi. Dalam hal ini dapat berarti konteks geografis atau lingkungan sosial dimana konflik tersebut terjadi. Kedua Interaksi yaitu hubungan dua arah, misalnya antar individu, antar kelompok, antar wilayah, antar etnis, dan antar kelembagaan yang mempengaruhi pencapaian tujuan.

Hal tersebut dipandang perlu untuk dilakukan, karena dipahami bahwa Interaksi yang terjadi diantara para pihak dapat berkontribusi dalam memperburuk atau mengurangi kekerasan dan potensi konflik. *Ketiga Intervensi yaitu serangkaian tindakan dalam bentuk kebijakan, program atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah atau masyarakat untuk menata hubungan atau interaksi pemangku kepentingan dalam mencegah konflik dan membangun perdamaian dalam jangka panjang. Pelaku merupakan pihak-pihak atau pemangku kepentingan baik secara individu, kelompok atau organisasi yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pembangunan. Keempat Masalah/Penyebab merupakan dua istilah yang digunakan secara berbeda dalam memahami dinamika konflik untuk menilai kesenjangan ‘gap’ antara harapan dan kenyataan. Penyebab merupakan faktor dominan yang mendorong peningkatan konflik atau kesenjangan antar-kelompok dalam masyarakat.*

Analisis konflik merupakan hal yang sangat penting dalam proses penyelesaian konflik, untuk menjamin kestabilan politik, pembangunan ekonomi, dan kesejateraan sosial, hal tersebut tentunya sangat membutuhkan situasi dan kondisi yang stabil. Salah satu syarat keberhasilan pembangunan adanya kondisi kondusif dan terkendali.

Pembangunan akan sulit dilaksanakan, jika kondisi masyarakat dalam situasi krisis dan anomali (ketidakpastian). Pembangunan itu sendiri membutuhkan infrastruktur yang kuat karena aktivitas yang dilaksanakan sangat kompleks dan memiliki pengaruh yang luas terhadap sendi-sendi kehidupan masyarakat. Semakin maju kebutuhan dan harapan masyarakat dalam memperbaiki kehidupannya, maka semakin cepat pula proses perubahan yang terus dilakukan. Pemahaman yang benar tentang situasi dan keadaan suatu masyarakat akan sangat membantu dalam memetakan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Terutama berkaitan dengan situasi dan keadaan masyarakat menyangkut hubungan sosial, sumber daya, nilai-nilai yang telah terbangun, pendapatan masyarakat, sistem distribusi, kebijakan, pengaruh global dan penyebab ketidakstabilan yang mungkin terjadi dan dapat menghambat proses pembangunan itu sendiri. Manfaat kegiatan identifikasi dan analisis konflik diantaranya:

- Menggali isu-isu strategis berkaitan dengan konflik dan kondisi sosial yang perlu mendapat perhatian secara serius.
- Membangun pemahaman bersama tentang hubungan konteks sosial, ekonomi, politik, budaya, dan agama yang lebih luas dan mendalam untuk kepentingan pengelolaan konflik.
- Menetapkan prioritas isu yang akan ditangani.
- Melakukan penelusuran dan pendalaman terhadap dampak dari konflik yang terjadi.
- Mengenal akar permasalahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi konflik untuk merumuskan dan menetapkan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk menanganinya.
- Mengenal motif dan insentif para pemangku kepentingan berupa harapan, kebutuhan dan pandangan masyarakat tentang konflik.
- Mengidentifikasi pola dan bentuk hubungan antara para pemangku kepentingan.

- Menggali dan mengumpulkan informasi berkaitan dengan gejala, permasalahan, dan dinamika konflik serta informasi lain yang berkaitan.
- Menilai kapasitas kelembagaan dalam mengelola konflik.
- Mengenal sumber daya yang dibutuhkan dalam membangun hubungan (jejaring) dengan para pemangku kepentingan untuk membangun perdamaian.
- Meningkatkan kapasitas kelembagaan masyarakat dalam memecahkan masalah, menentukan masa depan, dan analisis dari para pemangku kepentingan lokal untuk menangani konflik.
- Melibatkan peran aktif perempuan dalam menganalisis konflik. Kerjasama antara pria dan wanita mempertimbangkan isu-isu yang timbul dari peran dan tanggungjawab yang berbeda. Kaum perempuan memiliki pengaruh yang besar dalam struktur sosial dan sejumlah strategi tertentu. Hal lain untuk mengikis kelemahan berkaitan dengan partisipasi, keragaman, keberlanjutan dan efektifitas dalam analisis yang dilakukan.

Kajian terhadap konflik berhubungan erat dengan upaya dalam membangun harmonisasi dan kesinergitasan seluruh unsur dalam rangka penyelesaian dan pencegahan konflik. Kajian konflik dimaksudkan untuk menggambarkan secara keseluruhan tentang pola kekuatan hubungan antara kelompok, kerentanan sosial, kohesivitas kelompok, serta faktor-faktor pendorong dan penghambat perdamaian sebagai masukan dalam merumuskan kebijakan dan strategi program. Secara khusus analisis konflik bertujuan:

- Mengidentifikasi kekuatan hubungan antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam program pembangunan
- Mengidentifikasi kondisi sosial yang menyebabkan kesenjangan diantara kelompok atau antara pemangku kepentingan.
- Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan pemecah perdamaian dalam masyarakat.

- Merumuskan strategi penanganan dan pencegahan konflik serta bina damai ke depan secara terpadu.

Analisis konflik didasarkan pada pandangan bahwa masyarakat memiliki struktur dan tingkat yang sangat kompleks dan membutuhkan kerangka kerja komprehensif untuk memahami masalah, persepsi, pertentangan antara kelompok, sumber daya, kelembagaan dan membangun aksi bersama dalam masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan pedoman berupa prinsip-prinsip yang disepakati bersama berdasarkan informasi yang lengkap. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis konflik.

- Analisis terhadap isu dan fenomena konflik yang terjadi. Tidak mudah merancang dan menguji alat bantu atau teknis analisis yang mampu meningkatkan kesahihan dari perangkat yang disusun.
- Partisipasi berbagai pihak atau pemangku kepentingan untuk melakukan identifikasi, penelusuran, penilaian dan merumuskan visi bersama. Keterlibatan pihak-pihak yang berkonflik sangat membantu dalam merancang kegiatan dan menetapkan pokok strategi dalam penanganan konflik dan pembangunan yang keberlanjutan.
- Analisis konflik harus menguji konteks pengembangan secara komprehensif mencakup aspek sosial, ekonomi, politik, sumber daya alam dan isu-isu global.
- Kondisi psikologis pihak-pihak yang berkonflik merupakan aspek penting dalam pengelolaan konflik. Hal ini tidak berarti bahwa fakta lebih penting daripada persepsi atau perasaan, karena para pemangku kepentingan memiliki cara yang berbeda dalam memahaminya.
- Transformasi sosial merupakan hal penting dalam menyediakan ruang kerjasama dalam mengelola konflik. Hal ini juga mencakup upaya peningkatan kapasitas lokal dalam penanganan konflik secara terintegrasi.

- Acuan waktu mencakup perencanaan, implementasi strategi, evaluasi dan tindak lanjut dalam kerangka penahapan konflik. Aktivitas analisis konflik hendaknya menetapkan cakupan pekerjaan dan rentang waktu penyelesaian berdasarkan indikator pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- Fleksibilitas dan penyesuaian dalam menentukan perangkat dan cara menggunakannya bersama kelompok. Pertimbangkan pula pada saat mana mengintegrasikan dengan perangkat lainnya. Setiap tindakan atau program hendaknya dilakukan bertahap dan disesuaikan dengan situasi dan tingkat penerimaan masyarakat.

Dalam proses analisis konflik, karakteristik informasi dan data yang dikumpulkan akan berbeda pada setiap kasus. Seringkali informasi yang lebih banyak lebih baik daripada lebih sedikit, namun tidak semua informasi relevan, valid, dapat dipercaya atau berguna dalam penarikan kesimpulan. Kebutuhan informasi perlu dibatasi oleh beberapa faktor diantaranya waktu, tenaga ahli, dan sumberdaya. Pembatasan definisi dan metodologi perlu dilakukan dalam melakukan analisis konflik agar terhindar dari penyimpulan—keputusan yang tidak tepat.

Analisis konflik bukan merupakan suatu tujuan atau target akhir dalam persoalan konflik. Analisis konflik merupakan bagian dari proses pembelajaran masyarakat dalam membangun kesadaran kritis dan kapasitas untuk mengidentifikasi, menelaah dan merumuskan aksi bersama berkaitan dengan isu-isu sentral saat ini (membangun kapasitas). Untuk mewujudkan proses pembelajaran, analisis konflik harus dijalankan secara partisipatif. Melalui pertukaran informasi, setiap individu kemungkinan besar menjadi fokus pada masalah yang nyata dalam proses negosiasi. Meskipun demikian, setiap individu kemungkinan akan menjadi berhati-hati dalam pengungkapan beberapa jenis informasi. Secara praktis analisis konflik dilakukan pada beberapa tahap penting sebagai berikut;

Langkah 1 – Persiapan dan perencanaan. Persiapan dilakukan untuk menentukan kerangka acuan dan karakteristik tugas tim yang

akan melakukan pengumpulan data dan informasi penting tentang konflik. Kerangka acuan berisi panduan kerja dalam melakukan analisis, mencakup ruang lingkup kegiatan penelusuran, tujuan, *output*, metodologi, waktu, dan rencana biaya. Disamping itu ditetapkan pula pelaku yang terlibat dalam proses penyusunan draft dan pengumpul data. Disarankan kombinasi tim paling tidak terdiri dari unsur masyarakat (orang atau kelompok yang terlibat dalam konflik, tenaga ahli atau fasilitator dan pelaku lainnya yang dianggap memiliki kemampuan untuk mengkaji informasi sekunder yang tersedia dan mengembangkan ide, gagasan dan asumsi awal mengenai konflik).

Langkah ke 2 – Sosialisasi. Setelah acuan dan tim terbentuk, selanjutnya melakukan kontak awal kepada para pemangku kepentingan, agar seluruh kegiatan ini mendapatkan ruang dan dukungan penuh dari masyarakat. Dan apabila suatu saat terjadi persoalan yang menghambat proses penilaian dapat diselesaikan dengan cepat. Perlu dicermati bahwa peran yang perlu dimainkan oleh para pemangku kepentingan, ialah dengan cara mendengarkan permasalahan dan kesulitan yang dihadapi serta memahami kemampuan perangkat pendukung lain yang digunakan.

Langkah ke 3 – Kajian awal konflik. Langkah selanjutnya ialah melakukan penilaian cepat (*rapid assessment*) untuk melakukan pengumpulan dan memverifikasi data informasi tentang potensi, kebutuhan, dan situasi sosial masyarakat secara partisipatif. Pada tahap ini, dapat dilakukan bersama masyarakat dengan membentuk tim atau kelompok kerja, masyarakat dapat merekomendasikan tindakan selanjutnya terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Identifikasi kebutuhan dan analisis konflik yang dilakukan merupakan langkah strategis dan teramat sangat penting dalam memasuki wilayah konflik, hal ini akan berdampak pada pengujian terhadap instrumen untuk menyusun rencana strategis dalam mendorong upaya perdamaian dan rekonsiliasi konflik. Penengah dalam konflik yang ditangani menempatkan diri pada posisi sebagai penggerak untuk

mendorong proses penilaian, dan penemuan akar persoalan konflik, kelembagaan dan peran yang telah dilakukan oleh para pemangku kepentingan itu sendiri. Semua pemangku kepentingan mengikuti alur proses, metode, memahami tujuan, dan hasilnya serta mampu menggunakannya untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, tugas penengah ialah untuk memberikan pengarahan, penjelasan dan memvisualisasikan secara sederhana seluruh alur proses serta target hasil yang hendak dicapai.

Langkah 4 – keterlibatan masyarakat secara mendalam. Melibatkan para pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi dan menganalisis konflik sangatlah penting dilakukan, agar informasi dan data yang terkumpul memiliki kehandalan dan kesesuaian dengan kondisi yang sesungguhnya. Pembagian tugas dan wewenang para pemangku kepentingan tercermin pada posisi, kepentingan dan kebutuhan serta sejauhmana peran mereka dalam konteks konflik yang terjadi. Proses penelusuran bersama akan mendorong lebih awal terhadap upaya pencairan suasana diantara mereka yang terlibat konflik. Diharapkan mereka belajar mengenal masing-masing pihak dan menyadari pentingnya rencana bersama untuk menghentikan pertikaian dan membangun kebersamaan dalam keselarasan hidup yang harmonis dan damai.

Pada hakikatnya konflik dapat pula dianalisis dengan bantuan sejumlah alat bantu atau instrumen penilaian sederhana, praktis dan dapat digunakan sesuai dengan kondisi lokal. Pemanfaatan instrumen tersebut didasarkan pada tujuan, jenis data yang akan dikumpulkan, dan kapasitas tim atau kelompok yang melakukan penilaian. Instrumen digunakan tidak secara kaku tetapi dapat diadaptasikan sesuai dengan situasi spesifik dan kebutuhan yang didapati pada kondisi lokal dimana konflik tersebut terjadi. Beberapa manfaat dari penggunaan instrumen atau alat bantu analisis konflik diantaranya:

- Memberikan informasi dalam bentuk “peta mental” yang bermanfaat untuk menentukan pilihan kegiatan sebagai solusi dalam penyelesaian konflik. Instrumen bermanfaat pula sebagai

panduan bagi para pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi beberapa pertanyaan yang akan diajukan dan dikumpulkan untuk bahan kajian lebih lanjut.

- Memvisualisasikan secara sederhana dan mudah dipahami tentang kondisi sosial dan konflik yang terjadi.
- Membantu dalam menyusun pemahaman bersama tentang isu-isu konflik, kondisi kekerasan, peran kelembagaan, dan hal-hal lain yang perlu digali sebagai bahan pengambilan keputusan.
- Mendorong peningkatan kapasitas para pemangku kepentingan termasuk masyarakat yang terlibat dalam konflik untuk memahami dan mengenali konflik secara benar dan menentukan kegiatan atau upaya penyelesaian dalam kerangka strategi pembangunan perdamaian secara berkelanjutan. Pemahaman bersama antara para pemangku kepentingan dan para mediator, termasuk pemahaman atas dampak konflik dan implikasinya terhadap kehidupan dan kepentingan banyak pihak.
- Mendorong lahirnya proses transformasi informasi dan studi silang tentang berbagai pengalaman yang berbeda dari masing-masing kelompok berkaitan dengan konflik yang dihadapi.
- Menyediakan informasi esensial, pengecekan silang informasi, terutama ketika beberapa instrumen/alat digunakan untuk tujuan yang sama.

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan kelemahan dan kesulitan yang dihadapi dalam menggunakan instrumen analisis konflik ialah sebagai berikut:

- Perbedaan latar belakang budaya: Perbedaan nilai dan budaya sulit untuk dihindari, terutama hambatan komunikasi dan bahasa. Terkadang masyarakat sulit untuk menjelaskan dan mengekspresikan ide-ide, pengalaman, kekhawatiran dan kepentingan lainnya. Misalnya, kelompok petani yang sulit memahami tentang peta sosial dan potensi sumber daya yang harus mereka gambar dengan istilah yang beragam. Meskipun berdiskusi dan berdialog dengan bahasa yang sama, pihak luar

sulit untuk memahami dan menghayati peristiwa, kejadian, atau nilai-nilai lokal yang berlaku. Pada saat yang sama, orang lokal tidak menyadari apa yang tidak diketahui oleh pihak luar.

- Kendala bahasa, beberapa instrumen penilaian membutuhkan syarat penguasaan baca dan tulis, meski perangkat lainnya dirancang dalam bentuk komunikasi lain misalnya visualisasi bentuk, gambar atau simbol. Umumnya rancangan penilaian cepat (*rapid assessment*) berupaya menghindari hambatan ini, sehingga instrumen yang dikembangkan dapat diadaptasi dengan menggunakan bahasa atau pemaparan secara visual sehingga siapapun dapat memahami maksudnya.
- Kendala waktu, ruang, keahlian dan sumberdaya lain: Persoalan keterbatasan kapasitas fasilitator dan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam analisis konflik mungkin muncul terutama sebagian berlatar belakang pendidikan yang berbeda atau kurangnya pengalaman dalam menggunakan alat-alat itu. Disisi lain, beberapa petugas pemerintah, mendesak tercapainya penyelesaian secara cepat atau terdapat kekurangan sumberdaya dan keahlian untuk mengumpulkan informasi di tempat-tempat yang sulit dijangkau dalam waktu cepat.
- Terbatasnya kualitas sumber informasi yang dapat diakses, fasilitator perlu menggali data sekunder di perpustakaan atau tempat tertentu yang jauh dan khusus, seperti arsip sejarah, dokumen data pemerintah, dan dokumen lainnya yang bersifat rahasia. Fasilitator dan pemangku kepentingan jangan terlalu berambisi untuk menggali informasi yang dalam dan sangat rinci. Jika itu sulit didapat maka kaji ulang kembali pemahaman bersama tentang tujuan dan informasi rinci apa yang dibutuhkan dan dapat digunakan untuk menyusun kesimpulan atau generalisasi. Jangan sampai terjebak pada kesulitan untuk memperoleh data itu, tetapi cukup optimalkah data yang dihasilkan untuk pengambilan keputusan. Bisa jadi data tidak serinci yang dibayangkan tetapi cukup represntatif dan handal.

Fasilitator perlu untuk menyeimbangkan tekanan dalam melakukan analisis konflik secara cepat atau sederhana, tapi juga harus mampu menentukan kapan informasi yang dikumpulkan telah mencukupi.

- Peningkatan konflik diantara para pemangku kepentingan. Tidak dapat dihindari pada saat melakukan penilaian, fasilitator dihadapkan pada kondisi sulit, dimana terjadi ketegangan secara spontan pada saat menggunakan instrumen tertentu. Karena beberapa instrumen secara sensitif mampu menggali informasi mendalam menyangkut hal-hal spesifik. Dalam situasi ini, lebih sesuai untuk menangguhkan penggunaan alat-alat di publik atau memisahkan kelompok kepentingan dan menggunakan alat-alat untuk setiap kelompok secara terpisah.

Dalam proses analisis konflik, dibutuhkan beberapa teknik yang berkaitan dengan proses penyelesaian konflik tersebut, yaitu:

a. Teknik Sosiogram

Teknik sosiogram digunakan untuk membantu dalam memetakan kekuatan hubungan pemangku kepentingan (*stakeholder's analysis*) dapat menggunakan teknik visual bagan kelembagaan dan sosiogram untuk menunjukkan pola koordinasi, perintah, dan tingkat pengaruh (tinggi, sedang, rendah). Hubungan tersebut dijelaskan dengan menggunakan simbol dan garis antar kelompok/ lembaga. Jika pengumpulan informasi/ data menunjukkan beberapa ketidakharmonisan diantara kelompok/ lembaga, maka Tim bersama masyarakat dapat menggambar keseluruhan hubungan tersebut, kemudian menentukan kelompok mana saja yang memiliki peran dan pengaruh cukup besar terhadap sengkata atau konflik. Beberapa cara yang dapat ditempuh diantaranya:

- Mengidentifikasi keseluruhan kelompok atau lembaga terlibat dalam konflik.
- Mengidentifikasi kelompok atau lembaga utama yang secara langsung berhadapan (kelompok primer) dan mengalami

ketegangan (konflik) dan perlu penanganan serta pengelolaan konflik.

- Mengidentifikasi kelompok (sekunder) yang tidak secara langsung berhadapan tetapi memberikan dukungan langsung kepada kelompok primer terhadap tindak kekerasan atau konflik.
- Mengidentifikasi kelompok (tertier) yang memiliki aliansi (kekerabatan, hubungan baik, mitra) terhadap masing-masing kelompok yang berkonflik.
- Identifikasikan pula kelompok/lembaga/organisasi lain yang memiliki pengaruh baik dari kesamaan visi, peran, dan kebijakan, serta hubungan-nya dengan pihak-pihak lain yang berkonflik.

b. Teknik Pohon Masalah

Teknik pohon masalah (*problems tree*) yang cukup dikenal dalam penelitian dan pemograman. Cara ini cukup populer dalam menggali akar permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, komunitas atau masyarakat. ‘analisis apa’ merupakan alat untuk mengenal akar masalah yang dihadapi oleh para pihak yang bersengketa di wilayah perencanaan. Kajian ini dibuat dengan menggunakan teknik pohon masalah yang langsung dapat dikoreksi oleh tim perencana. Misalnya menggambar pohon masalah di tanah dengan tongkat atau papan tulis dengan kapur (atau *whiteboard* dengan spidol) dengan kartu yang berisi pokok-pokok persoalan yang dipahami oleh warga. Tim dapat melibatkan kelompok yang terlibat dalam konflik atau penduduk yang memahami peristiwa yang terjadi dan secara bersama-sama mendiskusikan temuan yang dihasilkan. Setelah diskusi, tim menyusun catatan dan mendokumentasi-kan gambar yang telah dibuat dengan menggunakan foto atau digambar ulang di atas kertas. Beberapa cara yang dapat ditempuh diantaranya:

Tabel.3

Proses Menganalisis Masalah Melalui Teknik Pohon Masalah

Langkah 1	Lakukan kajian mendalam menyangkut berbagai isu, keluhan, keberatan dan masalah yang paling mendasar dengan mengajukan pertanyaan sebagai berikut; 1. apa yang menimbulkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh para pihak? 2. apa masalah utama yang menimbulkan rusaknya hubungan diantara para pihak?
Langkah 2	jawaban pertanyaan tersebut akan menentukan jenis masalah utama (inti) yang akan diletakkan sebagai batang. misalnya perebutan lahan parkir, pemagaran lahan kelapa sawit oleh masyarakat, perkelahian antar pemuda, tingginya pengangguran, pengusiran warga, dsb.
Langkah 3	jika terdapat lebih dari satu masalah maka pilih yang memiliki tingkat kepentingan/prioritas dan cakupan yang lebih luas.
Langkah 4	berdasarkan masalah tersebut ajukan pertanyaan faktor-faktor penyebab masalah itu muncul. dengan menempelkannya di bawah masalah inti sebagai akar. setiap jawaban kemudian diajukan pertanyaan yang sama untuk masing-masing jawaban hingga ditemukan jawaban akhirnya.
Langkah 5	setelah faktor penyebab masalah telah teridentifikasi secara lengkap, selanjutnya dari masalah tersebut diajukan pertanyaan “akibat apa saja yang ditimbulkannya dari masalah tersebut?”. tuliskan semua jawab dari masalah tersebut dalam bagian daun dan ranting pohon dan buahnya.

c. Teknik Sirip Ikan

Kajian analisis bagaimana menggunakan teknik Sirip Ikan atau dikenal dengan diagram Ishikawa (*fishbone diagram*) merupakan cara sederhana yang dapat digunakan pendamping (fasilitator atau mediator) bersama masyarakat untuk menggambarkan secara visual faktor-faktor pendukung (positif) dan penghambat (negatif) bina damai atau rekonsiliasi konflik. Penggunaan teknik ini dapat dilakukan secara langsung bersama masyarakat dengan menggambarkan di tanah, papan tulis atau whiteboard. Analisis bagaimana digunakan untuk melengkapi penyusunan rencana pembangunan, dimana Tim perencana menggali informasi tentang kapasitas lokal untuk bina damai atau rekonsiliasi konflik. Hal ini dilakukan untuk mengenal lebih dalam bagaimana konflik itu terjadi dan bagaimana menemukan cara penyelesaian, nilai-nilai, kebiasaan, budaya dan kearifan masyarakat dalam mencegah dan menangannya. Beberapa cara yang dapat ditempuh diantaranya:

Tabel.4
Proses Menganalisis Masalah Melalui Teknik Sirip Ikan

Langkah 1	tuliskan masalah utama yang menyebabkan konflik di daerah atau yang berpengaruh terhadap program/kegiatan untuk tahun rencana.
Langkah 2	lakukan analisis secara mendalam terhadap faktor-faktor pendorong (<i>positif</i>) yang diperkirakan dapat memperkuat bina damai (rekonsiliasi konflik) dan meminimalisasi dampak konflik dan upaya pencapaian tujuan program.
Langkah 3	lakukan analisis secara mendalam terhadap faktor-faktor penghambat (<i>negatif</i>) yang diperkirakan dapat menghambat upaya pencapaian tujuan prioritas.
Langkah 4	tuliskan saran atau rekomendasi lintas sektor untuk mengoptimalkan kapasitas dan sumber daya yang mendorong pencapaian tujuan dan mengendalikan dampak negatif dari program yang diusulkan. rekomendasi dapat bersifat saran untuk meredesain atau memformulasi-kan ulang program dengan menambah beberapa aspek kegiatan.

d. Memperkuat Kapasitas Lokal dalam Membangun Perdamaian

Berikut ini beberapa catatan penting dalam merumuskan rencana pembangunan berbasis perdamaian dengan mengupayakan pemanfaatan kearifan dan kapasitas lokal. Acuan ini diharapkan dapat membantu mengarahkan pola pikir dan proses kajian terhadap dinamika konflik dengan mendeskripsikan Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan program. Para perencana bersama elemen masyarakat lain dapat mengadaptasi proses ini sebagai salah satu alternatif dalam melakukan kajian terhadap dinamika konflik dengan tetap mempertimbangkan data profil daerah (propinsi atau kabupaten/kota). Tahapan Kajian Kapasitas Lokal dalam membangun perdamaian, sebagai berikut;²⁹

Tabel.5
Proses Menganalisis Masalah Melalui Teknik Memperkuat Kapasitas Lokal

Langkah 1	memahami konteks konflik 1. mengidentifikasi secara tepat ruang geografis dan sosial berkaitan dengan program pembangunan. 2. mengidentifikasi penyebab konflik antar kelompok dan kerawanan lain yang diperkirakan dapat menimbulkan peningkatan kekerasan. 3. bagaimana hubungan antara pelaku dan program pembangunan dengan konteks konflik?
Langkah 2	analisis pemecah (<i>dividers</i>) dan sumber konflik
Langkah 3	analisis perekat (<i>connectors</i>) dan kapasitas lokal untuk perdamaian
Langkah 4	analisis bantuan dan program pembangunan mengidentifikasi secara rinci pola dukungan, bantuan dan

²⁹Wahjudin Sumpeno *Blue Print: The Do No Harm Handbook: The Framework for Analyzing the Impact of assistance on Conflict*. (Cambridge: CDA 2010) *Panduan Teknis Operasional Pendekatan Pembangunan Peka Konflik bagi SKPD*, The World Bank: Banda Aceh.

	program pembangunan serta dampaknya bagi masyarakat dan upaya bina damai (rekonsiliasi konflik)
Langkah 5	analisis dampak program pembangunan tentang konteks konflik melalui transfer sumber daya dan pesan etis (nilai-nilai kearifan lokal) 1. bagaimana dampak proses transfer sumber daya dan pesan etis (nilai-nilai kearifan lokal) berdampak pada pemecah dan sumber konflik? 2. bagaimana dampak proses transfer sumber daya dan pesan etis (nilai-nilai kearifan lokal) pada perekat dan kapasitas lokal untuk perdamaian
Langkah 6	memformulasikan pilihan program 1. <i>jika</i> suatu elemen program pembangunan berdampak negatif terhadap pemecah (<i>dividers</i>)—penguatan sumber ketegangan atau 2. <i>jika</i> elemen tersebut memberikan dampak negatif terhadap melemahnya perekat (<i>conncetors</i>) dan kapasitas lokal. 3. <i>maka</i>, formulasikan beragam pilihan yang mungkin untuk meminimalisasikan pemecah (<i>dividers</i>) dan memperkuat perekat (<i>connectors</i>).
Langkah 7	uji pilihan dan redesain program lakukan pengujian berdasarkan pengalaman; 1. apa dampak potensial pemecah atau sumber konflik? 2. apa dampak potensial tentang perekat atau kapasitas lokal untuk perdamaian? 3. gunakan yang terbaik dan optimalkan berbagai pilihan untuk meredesain program.

D. Dampak Konflik

Suatu konflik merupakan hal yang wajar dan manusiawi dalam suatu organisasi. Tjutju Yuniarsih, dkk, menyatakan bahwa konflik

tidak dapat dihindari dalam organisasi, akan tetapi konflik antar kelompok dapat menjadi kekuatan positif dan negatif, sehingga peran dan domain manajemen seyogyanya tidak perlu menghilangkan semua konflik, tetapi hanya pada konflik yang menimbulkan dampak gangguan atas usaha organisasi di dalam mencapai tujuan dan targetlah yang perlu untuk diminimalkan dan jika dimungkinkan dapat untuk dihilangkan. Pertimbangan ini dikarenakan adanya kesadaran bahwa beberapa jenis atau tingkatan konflik mungkin terbukti bermanfaat jika digunakan sebagai sarana untuk perubahan atau inovasi. Dengan demikian konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan, tetapi merupakan sesuatu hal yang perlu untuk dikelola agar dapat memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi. Phillip L. Hunsaker mengemukakan bahwa:

“Conflict are not negative; they are a natural feature of every organization and can never be completely eliminated. However, they can be managed to avoid hostility, lack of cooperation, and failure to meet goals. When channeled properly, conflicts can lead to creativity, innovative solving, and positive change (Konflik itu bukan sesuatu yang negatif, tetapi hal itu secara alami akan tetap ada dalam setiap organisasi. Bagaimanapun konflik itu bila dikelola dengan baik maka konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Ketika konflik dikelola secara baik, dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi)”.

Sejalan dengan pendapat di atas, Richard J. Bodine mengemukakan bahwa:

“conflict is a natural, vital part of life. When conflict is understood, it can become an opportunity to learn and create. The synergy of conflict can create new alternative - something that was not possible before. The challenge for people in conflict is to apply the principles of creative cooperation in their human relationship. . . . without conflict, there would likely e no personal growth or social change (Konflik itu terjadi secara

alami dan bagian vital dalam kehidupan. Ketika konflik dapat dipahami secara wajar, ia dapat menjadi peluang dan kreativitas dalam pembelajaran/pendidikan. Konflik secara sinergis dapat menumbuhkan kreativitas baru, kadang-kadang tidak dapat diduga sebelumnya. Tanpa konflik tidak akan terjadi perubahan bagi pengembangan pribadi maupun perubahan masyarakat)".

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para manajer adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Konflik sesungguhnya dapat menjadi energi yang kuat jika dikelola dengan baik, sehingga dapat dijadikan alat inovasi. Akan tetapi sebaliknya jika tidak dapat dikendalikan akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi rendah. Hal senada juga diungkapkan oleh Depdikbud yang dikutip oleh D. Deni Koswara, bahwa selain mempunyai nilai positif, konflik juga mempunyai kelemahan, yaitu :

- 1) Konflik dapat menyebabkan timbulnya perasaan "tidak enak" sehingga menghambat komunikasi.
- 2) Konflik dapat membawa organisasi ke arah disintegrasi.
- 3) Konflik menyebabkan ketegangan antara individu atau kelompok.
- 4) Konflik dapat menghalangi kerjasama di antara individu sehingga mengganggu saluran komunikasi.
- 5) Konflik dapat memindahkan perhatian anggota organisasi terhadap tujuan organisasi.

Untuk itu pendekatan konflik sebagai bagian normal dari perilaku dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal ini Robbins mengemukakan bahwa konflik dapat konstruktif maupun destruktif terhadap berfungsinya suatu kelompok atau unit. Tingkat konflik dapat atau terlalu tinggi atau terlalu rendah. Suatu tingkat yang optimal adalah kalau ada cukup konflik untuk mencegah

kemacetan, merangsang kreativitas, memungkinkan lepasnya ketegangan, dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan, namun tidak terlalu banyak, sehingga tidak mengganggu atau mencegah koordinasi kegiatan.

Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangikan keefektifan dari suatu kelompok atau organisasi, dengan mengakibatkan berkurangnya kepuasan dari anggota, meningkatnya *kemangkiran* dan tingkat keluarnya karyawan, dan pada akhirnya akan menurunkan produktivitas. Tetapi bila konflik itu berada pada tingkat yang optimal, puas-diri dan apatis seharusnya diminimalkan, motivasi ditingkatkan lewat penciptaan lingkungan yang menantang dan mempertanyakan dengan suatu vitalitas yang membuat kerja menjadi menarik, dan sebaiknya ada sejumlah karyawan yang keluar untuk melepaskan yang tidak cocok dan yang berprestasi buruk dari organisasi itu.³⁰

³⁰Tjutju Yuniarsih, dkk, *Manajemen Organisasi*, (IKIP Bandung Press, 1998).

BAB III

PENDEKATAN MANAJEMEN

KONFLIK

A. Pengertian Manajemen Konflik

Membahas dan mendalami definisi manajemen konflik, tentunya tidak dapat dilepaskan dari kerangka awal mengenai definisi manajemen itu sendiri. Pemahaman tentang manajemen merupakan hal yang sangat serius mengingat substansi utama dalam menangani konflik adalah pengelolaannya, sementara proses pengelolaan konflik adalah manajemen itu sendiri. Sehingga, dipandang perlu untuk memberikan pengantar awal mengenai pengertian dan definisi dari manajemen secara teoritik, definisi ini akan menjadi landasan dalam membangun kerangka konseptual secara holistik mengenai pengertian manajemen konflik secara komprehensif. Tanpa adanya kerangka konseptual yang kokoh mengenai manajemen, kiranya akan sulit di dalam memahami manajemen konflik dalam arti yang sesungguhnya.

Pentingnya pemahaman yang baik mengenai definisi manajemen menjadi syarat yang penting. Sebab definisi tersebutlah yang akan mengarahkan secara perlahan demi perlahan sampai pada satu kesadaran tentang bagaimana seharusnya konflik tersebut diolah dan disikapi. Sehingga pada gilirannya, konflik akan memberikan kontribusi positif dalam menghasilkan nilai tambah yang membangun demi kemajuan suatu komunitas, baik komunitas lingkungan sosial dalam arti yang luas, maupun dalam kondisi yang paling kecil sekalipun dalam arti individu secara pribadi.

Dalam pemahaman teoritis, manajemen dipahami sebagai suatu metode atau teknik untuk mencapai suatu tujuan. Menurut James A.F.

Stonner³¹ manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan

Dari segi aplikatif lapangan, manajemen pada dasarnya bukanlah hal yang asing bagi kita sebab hampir disetiap kegiatan keseharian, selalu bersentuhan dengan aspek-aspek manajemen, Baik hal tersebut disadari maupun tidak disadari. Hampir disemua aktifitas keseharian, kita selalu memerlukan manajemen karena tanpa manajemen yang baik maka bisa dipastikan kegiatan yang kita lakukan tersebut akan tidak beraturan, dan tidak dapat mencapai target yang diinginkan. Pentingnya peranan manajemen dalam sendi-sendi kehidupan manusia, terlihat dari luasnya cakupan disiplin ilmu manajemen misalnya saja manajemen bisnis, manajemen keuangan, manajemen rumah tangga dan lain-lain. Hal ini menunjukkan secara jelas dan terang bahwa manajemen selalu menjadi prasyarat inti yang dibutuhkan dalam rangka menjawab kebutuhan akan keteraturan hidup yang berdampak pada ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan dan telah direncanakan.

Menurut Michael Amstrong manajemen ialah *to manage means to bring about, to accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources.*

Dua kalimat tersebut, memberikan pemahaman bahwa manajemen merupakan suatu proses memutuskan sesuatu untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan dengan sumber daya yang ada secara efektif dan bertanggung jawab.³² Manajemen memiliki titik singung yang signifikan terhadap isu-isu terapan, misalnya tentang

³¹Sukarji dan Umiarso, *Manajemen Dalam Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis Dalam Menemukan Kebermaknaan Pengelolaan Pendidikan Islam* (Jakarta: Mitra Wacana, 2014).

³²Michael Amstrong, *Amstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*, (London: Kogan Pge Limited, 2009) hal 3.

resolusi konflik, hal ini dimungkinkan oleh karena manajemen dapat dipahami sebagai sebuah proses, yang tentunya sangatlah relevan dengan konflik yang bersifat dinamis dan aktif, hal ini sebagaimana dikemukakan dalam *Encyclopedia of the Social Science* mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu proses dari pelaksanaan sesuatu dalam rangka mencapai suatu tujuan yang diselenggarakan dan diawasi. Hal ini diperjelas lagi oleh Haiman yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.³³

Adapun yang dimaksud dengan manajemen konflik ialah 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 suatu 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 penting oleh karena komunikasi yang 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 hasil 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. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk

³³Hj.Siti Asiah dan Muhdar HM., *Pengantar Manajemen*, (Cet.I, Gorontalo: Nurul Jannah, 2004) hal 4.

perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Sementara Minnery menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Minnery juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik diawali dengan perencanaan kota, hal ini merupakan bagian yang rasional dan bersifat normatif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan kota meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik, struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Fisher dkk, menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan, yaitu sebagai berikut.

- Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.

- Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan diatas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik. Dalam Manajemen konflik, ada dua aspek yang bisa muncul yaitu aspek positif dan aspek negatif.

1. Aspek Positif

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan :

- a) Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
- b) Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
- c) Menumbuhkan semangat baru pada staf.
- d) Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
- e) Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

2. Aspek Negatif

Apabila konflik mengarah pada hal-hal negatif dan kondisi destruktif baik untuk perorangan maupun kelompok, maka hal ini dapat berdampak pada :

- a) Penurunan efektivitas kerja.
- b) Adanya penolakan.
- c) esistensi terhadap perubahan.
- d) Apatis.

- e) Acuh tak acuh.
- f) Bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi.

Konflik bisa disebabkan oleh beberapa hal yang mengakibatkan ke dua aspek (positif/negatif) tersebut bisa terjadi, diantaranya :

- a) Batasan pekerjaan yang tidak jelas
- b) Hambatan komunikasi
- c) Tekanan waktu
- d) Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
- e) Pertikaian antar pribadi
- f) Perbedaan status
- g) Harapan yang tidak terwujud.

B. Gaya Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, setiap individu berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku setiap individu dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Stella Ting Toomey mengemukakan istilah gaya komunikasi konflik dan bukan gaya manajemen konflik. Sebagai contoh, seorang pimpinan yang autokratis cenderung menggunakan gaya manajemen konflik represif, supresif, kompetitif, serta agresif dan berupaya mengalahkan lawan konfliknya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang demokratis jika menghadapi konflik akan menggunakan musyawarah, mendengarkan pendapat lawan konfliknya, dan mencari *win & win solution*.

Gaya manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu antara lain:

1. Asumsi Mengenai Konflik.

Asumsi mengenai konflik akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Birokrat yang berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang buruk akan berusaha untuk menekan lawan konfliknya dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetensi. Ia menganggap konflik merupakan pelanggaran norma,

peraturan, atau tatanan birokrasi. Sebaliknya, seorang birokrat yang menganggap konflik adalah baik dan toleran dalam konflik akan menggunakan gaya manajemen konflik yang bersifat kompromi dan kolaborasi manajemen konflik.

2. Persepsi Mengenai Penyebab Konflik.

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, maka ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

3. Ekspektasi Atas Reaksi Lawan Konfliknya.

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Jika ia memprediksi bahwa lawan konfliknya akan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi dan agresi, maka objek konfliknya sangat esensial bagi karirnya, ia akan menghadapi dengan gaya manajemen konflik berkompetensi dan melawan agresi lawan konfliknya.

4. Pola Komunikasi Dalam Interaksi Konflik.

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasinya berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan (*noise*) dan menggunakan humor yang segar. Hal ini menunjukkan kemungkinan yang besar bahwa kedua belah pihak akan menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi yang tinggi. Sebaliknya, jika komunikasi kedua belah pihak tidak baik, dan menggunakan kata-kata keras dan kotor, serta agresif, ada kemungkinan kedua belah pihak akan menggunakan gaya manajemen konflik konfrontasi.

5. Kekuasaan Yang Dimiliki

Konflik merupakan permainan kekuasaan antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik. Terlebih lagi, jika masalah konfliknya sangat esensial bagi kehidupannya. Sebaliknya, jika ia mempunyai kekuasaan lebih rendah dan memprediksikan bahwa dirinya tidak bisa menang dalam konflik, ia akan menggunakan gaya manajemen konflik kompromi, akomodasi, dan menghindar.

6. Pengalaman Menghadapi Situasi Konflik.

Proses interaksi dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik pada dasarnya dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik. Adapun gaya manajemen konflik tertentu yang digunakan sebagai dampak dari pengalaman yang pernah di dapatkan ketika menghadapi situasi konflik tertentu. Pengalaman tersebut akan menjadi referensi di dalam melakukan pengambilan keputusan saat seseorang berada dalam situasi konflik.

7. Sumber Yang Dimiliki

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang. Gaya manajemen konflik kompetisi kecil kemungkinannya untuk digunakan bagi seorang yang tidak mempunyai sumber-sumber tersebut. kemungkinan besar ia akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar atau akomodasi.

8. Jenis Kelamin

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa gaya manajemen konflik wanita berbeda dengan gaya manajemen konflik laki-laki. Wanita cenderung

menggunakan gaya manajemen konflik akomodatif, sementara laki-laki lebih sering menggunakan gaya manajemen konflik yang bersifat agresif.

9. Kecerdasan Emosional

Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanajemeni konflik diperlukan kecerdasan emosional. Sebagai contoh Lee Fen Ming dalam disertasinya mengemukakan telaah literatur yang menjelaskan bahwa kesuksesan memanajemeni konflik memerlukan keterampilan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional. Dari telaah ini ia mengemukakan beberapa dimensi kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri mengenai kecerdasan emosional, memanajemeni emosi, empati, dan membangun hubungan berdasarkan kecerdasan emosional.

10. Kepribadian

Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang mempunyai pribadi pemberani, garang dan tidak sabar, serta berambisi untuk menang cenderung memilih gaya manajemen konflik kompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.

11. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sistem sosial dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat Barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di Masyarakat Indonesia anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.

12. Prosedur yang Mengatur Pegambilan Keputusan Jika Terjadi Konflik

Organisasi birokratis atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin dan terlihat secara natural.

13. Situasi Konflik dan Posisi Dalam Konflik

Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konflik jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Gaya manajemennya bisa berubah menjadi gaya manajemen konflik kompromi dan kolaborasi. Demikian juga, apabila konflik terjadi dengan atasannya, maka ia mungkin akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindari dan akomodasi.

14. Pengalaman Menggunakan Salah Satu Gaya Manajemen Konflik

Jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen kompetisi, maka ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.

15. Keterampilan Komunikasi

Keterampilan berkomunikasi seseorang akan mempengaruhi dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang sangat tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konfliknya. Disisi lain, gaya manajemen konflik menghindari dan akomodasi tidak memerlukan banyak debat dan argumentasi.³⁴

C. Strategi Pengelolaan Konflik

Sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik baik itu secara individu maupun organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, setiap anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Agar konflik tidak jadi berlarut-larut maka konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

- 1) *Disiplin*, Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus

³⁴Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba, 2010), hal 134-138.

mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

- 2) *Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan*, Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- 3) *Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang kondusif*. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang pada akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.
- 4) *Mendengarkan secara aktif*, Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

Dalam mengelola konflik tidak bisa begitu saja tapi di perlukan teknik atau keahlian untuk mengelola konflik seperti pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada :

- 1) Konflik itu sendiri
- 2) Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
- 3) Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
- 4) Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
- 5) Ketersediaan waktu dan tenaga

D. Metode Penyelesaian Konflik

Penyelesaian konflik, membutuhkan beberapa metode yang dipandang memiliki kontribusi positif dalam menangani konflik, hal ini penting sebab inti utama dalam proses penyelesaian konflik ialah mengupayakan adanya titik temu yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersengketa ataupun bertikai sehingga situasi segera dapat dikendalikan. Adapun metode penanganan konflik ialah sebagai berikut:

1. Mengurangi konflik.

Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering terbukti efektif ialah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama” atau yang sering dikenal dengan istilah “*common anemy*”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik.

2. Menyelesaikan konflik.

Cara dengan metode penyelesaian konflik yang ditempuh ialah sebagai berikut :

a. Dominasi (Penekanan)

Metode-metode dominasi biasanya memiliki dua macam persamaan, yaitu:

- Mereka menekan konflik, dan bahkan menyelesaikannya dengan jalan memaksakan konflik tersebut menghilang “di bawah tanah”.
- Mereka menimbulkan suatu situasi manang-kalah, di mana pihak yang kalah terpaksa mengalah karena otoritas lebih tinggi, atau pihak yang lebih besar kekuasaannya, dan mereka biasanya menjadi tidak puas, dan sikap bermusuhan muncul.

Tindakan dominasi dapat ditempuh dengan berbagai macam cara, yakni sebagai berikut:

1) Memaksa (*Forcing*)

Apabila individu yang berkuasa pada pokoknya menyatakan “Sudah, jangan banyak bicara, saya berkuasa di sini, dan Saudara harus melaksanakan perintah saya”, maka semua argumen habis sudah. Supresi otokratis demikian memang dapat menyebabkan timbulnya ekspresi-ekspresi konflik yang tidak langsung, tetapi destruktif seperti misalnya ketaatan dengan sikap permusuhan (*Malicious obedience*) Gejala tersebut merupakan salah satu di antara banyak macam bentuk konflik, yang dapat menyebar, apabila supresi (penekanan) konflik terus-menerus diterapkan.

2) Membujuk (*Smoothing*)

Dalam kasus membujuk, yang merupakan sebuah cara untuk menekan (mensupresi) konflik dengan cara yang lebih *diplomatic*, sang manager mencoba mengurangi luas dan pentingnya ketidaksetujuan yang ada, dan ia mencoba secara sepihak membujuk pihak lain, untuk mengikuti keinginannya. Apabila sang manager memiliki lebih banyak informasi dibandingkan dengan pihak lain tersebut, dan sarannya cukup masuk akal, maka metode tersebut dapat bersifat efektif. Tetapi andaikata terdapat perasaan bahwa sang manager menguntungkan pihak tertentu, atau tidak memahami persoalan yang berlaku, maka pihak lain yang kalah akan menentangnya.

3) Menghindari (*Avoidence*)

Apabila kelompok-kelompok yang sedang bertengkar datang pada seorang manager untuk meminta keputusannya, tetapi ternyata bahwa sang manager menolak untuk turut campur dalam persoalan tersebut, maka setiap pihak akan mengalami perasaan tidak puas. Memang perlu diakui bahwa sikap pura-pura bahwa tidak ada konflik, merupakan sebuah bentuk tindakan menghindari. Bentuk lain adalah penolakan (*refusal*) untuk menghadapi konflik, dengan

jalan mengulur-ulur waktu, dan berulang kali menanggukkan tindakan, “sampai diperoleh lebih banyak informasi”.

4) Keinginan Mayoritas (*Majority Rule*)

Upaya untuk menyelesaikan konflik kelompok melalui pemungutan suara, dimana suara terbanyak menang (*majority vote*) dapat merupakan sebuah cara efektif, apabila para anggota menganggap prosedur yang bersangkutan sebagai prosedur yang “*fair*” Tetapi, apabila salah satu blok yang memberi suara terus-menerus mencapai kemenangan, maka pihak yang kalah akan merasa diri lemah dan mereka akan mengalami frustrasi.

b. Penyelesaian secara integratif

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan teknik-teknik pemecahan masalah (*problem solving*). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan secara bersama-sama sehingga pada gilirannya akan menimbulkan persoalan. Menurut Winardi ada tiga macam tipe metode penyelesaian konflik secara *integrative*, yaitu :

- Consensus (*Concensus*);
- Konfrontasi (*Confrontation*);
- Penggunaan tujuan-tujuan superordinat (*Superordinate goals*)

c. Kompetisi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan pihak yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenal dengan istilah *win-lose orientation*. *Win-Lose Orientation* terdiri dari lima orientasi sebagai berikut:

1. Win-Lose (Menang – Kalah)

Paradigma ini mengatakan jika “saya menang, anda kalah “. Dalam gaya ini seseorang cenderung menggunakan kekuasaan, jabatan, mandat, barang milik, atau kepribadian untuk mendapatkan apa yang diinginkan dengan mengorbankan orang lain. Dengan paradigma ini seseorang akan merasa berarti jika ia bisa menang dan orang lain kalah. Ia akan merasa terancam dan iri jika orang lain menang sebab ia berpikir jika orang lain menang pasti dirinya kalah. Jika menang pun sebenarnya ia diliputi rasa bersalah karena ia menganggap kemenangannya pasti mengorbankan orang lain. Pihak yang kalah pun akan menyimpan rasa kecewa, sakit hati, dan merasa diabaikan.

Sikap Menang-Kalah dapat muncul dalam bentuk:

- Menggunakan orang lain, baik secara emosional atau pun fisik, untuk kepentingan diri.
- Mencoba untuk berada di atas orang lain.
- Menjelek-jelekkan orang lain supaya diri sendiri nampak baik.
- Selalu mencoba memaksakan kehendak tanpa memperhatikan perasaan orang lain.
- Iri dan dengki ketika orang lain berhasil.

2. Lose-Win (Kalah – Menang)

Dalam gaya ini seseorang tidak mempunyai tuntutan, visi, dan harapan. Ia cenderung cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka mencari kekuatan dari popularitas atau penerimaan. Karena paradigma ini lebih mementingkan popularitas dan penerimaan maka menang bukanlah yang utama. Akibatnya banyak perasaan yang terpendam dan tidak terungkapkan sehingga menyebabkan penyakit psikosomatik seperti sesak napas, saraf, gangguan sistem peredaran darah yang merupakan perwujudan dari kekecewaan, dan kemarahan yang mendalam.

3. Lose-Lose (Kalah – Kalah)

Biasanya terjadi jika orang yang bertemu sama-sama punya paradigma Menang-Kalah. Karena keduanya tidak bisa bernegosiasi

secara sehat, maka mereka berprinsip jika tidak ada yang menang, lebih baik semuanya kalah. Mereka berpusat pada musuh, yang ada hanya perasaan dendam tanpa menyadari jika orang lain kalah dan dirinya kalah sama saja dengan bunuh diri.

4. *Win (Menang)*

Orang bermentalitas menang, tidak harus menginginkan orang lain kalah. Yang terpenting ialah mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Orang bermentalitas menang menjadi egois dan akan mencapai tujuannya sendiri. Jika hal ini menjadi pola hidupnya, maka ia tidak akan bisa akrab dengan orang lain, merasa kesepian, dan sulit kerja sama dalam tim.

5. *Win-Win (Menang-Menang)*

Menang-Menang adalah kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi. Menang-Menang berarti mengusahakan semua pihak merasa senang dan puas dengan pemecahan masalah atau keputusan yang diambil. Paradigma ini memandang kehidupan sebagai arena kerja sama bukan persaingan. Paradigma ini akan menimbulkan kepuasan pada kedua belah pihak dan akan meningkatkan kerja sama kreatif.

d. *Kompromi*

Melalui proses kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik. Yang termasuk kompromi diantaranya adalah:

1. Akomodasi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi bayangan cermin yang memberikan keseluruhannya penyelesaian pada pihak

lain tanpa ada usaha memperjuangkan tujuannya sendiri. Proses tersebut adalah taktik perdamaian.

2. *Sharing*

Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lain menerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat, tidak lengkap, tetapi memuaskan

e. **Konflik Antara Karyawan dengan Pimpinan**

Konflik jenis ini relatif sulit, karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan. Yang penting bagi suatu organisasi adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Karena itulah penting bagi suatu organisasi “menemukan” konflik atau sumbernya sedini mungkin. Cara yang ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (*up ward channel of communication*). Menurut Heidjrachman Ranupandojo ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk menemukan konflik atau sumbernya, yaitu :

1. **Membuat prosedur penyelesaian konflik (*grievance procedure*).**

Dengan adanya “*grievance procedure*” ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidak adilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.

2. **Observasi langsung.**

Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan. Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami eskalasi.

3. **Kotak saran (*suggestion box*).**

Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini cukup efektif karena para karyawan

ataupun para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Namun, lembaga juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan timbulnya “fitnah” dari kotak saran tersebut.

4. Politik pintu terbuka.

Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering terjadi karena pihak pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam “membuka” pintunya. Paling tidak ini dirasakan oleh karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara semacam ini.

5. Mengangkat konsultan personalia.

Konsultan personalia pada umumnya seorang ahli dalam bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia. Kadang-kadang karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.

6. Mengangkat “ombudsman”.

Ombudsman adalah individu yang bertugas membantu “mendengarkan” kesulitan-kesulitan yang ada dan/atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani karena kejujuran dan keadilannya.³⁵

E. Faktor-Faktor Konflik

a. Emosi

Emosi memiliki hubungan yang erat dengan terjadinya konflik dan proses interaksi konflik. Emosi dapat menyebabkan terjadinya konflik dan mempengaruhi proses interaksi konflik. Emosi adalah perasaan subjektif yang kompleks sebagai reaksi, kognitif dan fisiologis atas suatu pengalaman yang mempengaruhi sikap dan

³⁵Mardianto, A. dkk., “Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Status Keikutsertaan Dalam Mengikuti Kegiatan Pencinta Alam Di Universitas Gajah Mada”. *Jurnal Psikologi*, No. 2, tahun 2000.

perilaku. Emosi merupakan perasaan yang kompleks, bisa berupa perasaan senang, tidak senang, atau netral (perasaan yang biasa-biasa saja). Perasaan tersebut merupakan perasaan subjektif sebagai reaksi atas suatu pengalaman yang dihadapi oleh seseorang.

b. Marah

Dalam menghadapi situasi konflik, tujuan yang tidak tercapai karena terhalang oleh lawan konfliknya akan menyebabkan pihak yang terlibat dalam konflik tersebut bisa menjadi marah. Kemarahan bukan saja mengubah sikap dan perilaku pihak yang terlibat konflik, tetapi juga pada saat yang sama akan mengubah proses interaksi konflik. Oleh karena itu, kemarahan pihak-pihak yang terlibat konflik bisa mengubah konflik, dari konflik yang bersifat konstruktif menjadi konflik yang bersifat destruktif. Marah padasarnya ialah keadaan jiwa orang dengan emosi yang tinggi (*emosional*) yang mempengaruhi pola pikir dan perilakunya.

c. Stres

Individu yang menghadapi konflik terutama individu yang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi konflik bisa mengalami stres terhadap pihak-pihak yang terlibat konflik sehingga mempengaruhi interaksi konflik. Ketika interaksi konflik meningkat dalam bentuk spiral konflik, maka stres yang dialami oleh pihak yang terlibat konflik juga meningkat dan memicu terjadinya upaya agresi dalam penyelesaian konflik. Akan tetapi, interaksi konfliknya bisa juga menurun jika pihak yang terlibat konflik tidak tahan dengan stres yang dialaminya. Ia akan keluar dari interaksi untuk menghindari konflik.

d. Agresi

Pada proses interaksi konflik, sering kali terjadi agresi. Agresi bisa dilakukan oleh salah satu pihak kepada lawan konfliknya. Atau pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut untuk saling melakukan agresi satu sama lain. Dalam konflik, agresi adalah perilaku kekerasan yang dilakukan dengan sengaja untuk melukai, menimbulkan rasa kesakitan, kematian, atau kerugian orang lain.

Agresi adalah perilaku kekerasan dan bukan perilaku interaksi sosial biasa. Perilaku kekerasan merupakan perilaku yang bersifat negatif. Perilaku negatif tersebut ditunjukkan untuk menimbulkan luka, rasa sakit, atau kerugian pada diri orang lain, dapat berupa bentuk luka atau kesakitan fisik dan psikologis individu yang menjadi sasaran agresi. Luka atau kesakitan fisik bisa berbentuk luka ringan, luka berat, dan bahkan kematian. Disisi lain, luka atau kesakitan psikologis yaitu gangguan jiwa bisa berbentuk marah, stres, dan bahkan sakit jiwa.

e. Menyelamatkan Muka

Muka atau wajah merupakan gambaran umum mengenai kualitas seseorang. Ketika bertemu dengan orang lain, bagian tubuh yang pertama kali dilihat adalah muka. Demikian juga ketika orang bersolek, bagian utama dan pertama didandani adalah mukanya. Muka memberikan gambaran umum mengenai seseorang, baik itu cantik, gagah, atau tidak. Wajah juga bisa memberikan gambaran seseorang itu sedang marah, sedih, atau gembira. Jadi, muka menunjukkan citra diri seseorang dalam hubungan suatu situasi baik dengan dirinya sendiri, ataupun dengan orang lain. Muka menunjukkan persepsi orang mengenai mukanya dan ia akan membela mukanya jika perlu dengan membela cerminnya yang menunjukkan mukanya buruk. Muka juga menunjukkan bagaimana orang lain terlihat ataupun melihat seseorang dan bagaimana memperlakukannya. Muka juga berhubungan dengan sejumlah konsep emosional seperti malu dan kehilangan muka.

f. Humor

Humor sangat penting bagi kualitas hidup dan pekerjaan manusia. Oleh karena itu, program humor atau hal-hal yang berkaitan dengan humor sering ditemukan dalam program siaran televisi, buku, kartun, majalah, dan surat kabar. Para pemimpin bisnis dan manager memandang humor sangat penting bagi manajemen perusahaan mereka. Di Amerika Serikat, semakin banyak perusahaan besar atau

kecil yang menyewa konsultan humor. Tujuannya adalah menasehati dalam membangun relaksasi untuk mengembangkan jiwa tim kerja, mengurangi stres kerja, memperbaiki komunikasi, dan memperkecil konflik. Banyak pengusaha wanita menahan diri untuk mengikuti humor karena takut dicap kelas ringan, bukan orang yang senang bersuka ria (*lighthearted*). Akan tetapi, situasi berubah ketika wanita memperoleh kepercayaan diri di tempat kerja dan belajar mengenai daya humor, serta menerapkannya saat melaksanakan tugas.

Psikolog Barbara Mackoff memandang humor merupakan dorongan akhir yang akan memproyeksikan wanita menuju peran kunci di perusahaan mereka. Sedangkan menurut Joel Goodman, Direktur *The Humor Project*, konsultan humor perusahaan, menyatakan bahwa humor mengurangi stres kerja dan memperkaya hubungan manajer (orang per-orang) dengan bawahannya. Menunjukkan rasa humor adalah salah satu cara menyampaikan otoritas dan percaya diri. Rasa humor bisa dipelajari dan dikembangkan.

g. *Wistle Blowers*

Dalam situasi konflik, jika pihak yang terlibat konflik merasa tidak berdaya (*powerless*) dalam melawan lawan konfliknya, tetapi masih ingin mengalahkannya, maka ia bisa menjadi *whistle blowers* (peniup peluit). *whistle blowers* memiliki sejumlah definisi, yaitu *whistle blowers*: fenomena meniup peluit; *whistle blower* : orang yang melakukan meniup peluit atau peniup peluit; dan *whistle blowing* : tindakan meniup peluit. *Whistle blowers* bisa disamakan artinya polisi lalu lintas yang meniup peluit jika melihat pelanggaran lalu lintas di jalan (*pelanggar*: orang yang melakukan perbuatan yang melanggar etika, hukum, atau melakukan perbuatan tidak sepatutnya).

Menurut Glazer dan Glazer, seorang *whistle blowers* merupakan orang atau pribadi yang konservatif yang membaktikan dirinya pada pekerjaan dan organisasinya. Para *whistle blowers* telah membangun karirnya sebagai profesional, manajer, dan pegawai sesuai dengan persyaratan kehidupan birokrasi organisasi. Sebahagian

besar dari mereka telah sukses sampai diperintahkan untuk melanggar perilaku sesuai dengan standar organisasi. Mereka percaya bahwa tugas mereka adalah mempertahankan misi organisasi yang sesungguhnya dengan menolak praktik maupun tindakan yang dapat merusak organisasinya tersebut. salah satu tindakan dari *whistle blowers* ialah mempunyai sekutu di media, televisi, legislatur lokal, negara bagian dan nasional, serta kelompok *interest* publik. Para *whistle blowers* membeberkan perbuatan yang tidak etis dan/atau melanggar hukum kepada publik melalui media, kepada para legislatur, atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), serta mendapat pembelaan dan perlindungan dari mereka.³⁶

³⁶ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba, 2010), hal 150-171.

BAB IV

MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif maupun negatif tergantung pada pendekatan manajemen konflik yang dilakukan. Agar konflik dapat berdampak positif dan fungsional maka perlu dikembangkan model manajemen konflik. Pengembangan tersebut, merupakan suatu langkah strategis dalam bidang manajemen untuk memformulasikan konflik dari situasi yang berpotensi memunculkan dampak negatif menuju situasi yang lebih menjurus pada dampak positif.

Hal tersebut diatas dipandang penting, sebab upaya transformasi merupakan titik kunci yang sangat fundamental sebagai suatu isyarat bahwa peran manajemen dalam konflik berjalan sebagaimana tugas dan kewajibannya, yakni mengelola konflik untuk memberikan kontribusi yang sehat dan positif sehingga pada gilirannya dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi ataupun komunitas dimana konflik tersebut terjadi.

Peranan manajemen konflik pada hakekatnya adalah suatu tindak lanjut dari situasi konflik yang dipandang merusak dan melemahkan tujuan organisasi. Hal ini tentunya menjadi permasalahan yang serius sebab disadari bahwa kondisi dan situasi setiap individu dalam suatu organisasi atau komunitas sosial sangat beragam dan pluralistik, sehingga tentunya potensi konflik sulit untuk dihindarkan. Menghadapi keadaan ini, tentunya peranan manajemen diharapkan dapat memberikan titik temu yang dapat mendialogkan konflik yang terjadi dalam organisasi dikarenakan karakteristik yang beragam dan

pluralistik tersebut. Hasil dari upaya tersebut, diharapkan dapat memunculkan sebuah sinergi positif ditengah keberanekaragaman karakter setiap individu sehingga keberagaman tersebut tidak menjadi potensi konflik tetapi justru sebaliknya menjadi modal dalam melakukan pengembangan organisasi itu sendiri

Peranan manajemen juga disadari, sebagai solusi di dalam *memfilter* dampak negatif dari suatu konflik yang terjadi. Sehingga konflik tidak menjadi liar yang berakibat fatal terhadap organisasi. Peranan manajemen konflik dalam menyikapi situasi konflik, melahirkan model konseptual manajemen konflik. Model-model konseptual tersebut merupakan langkah alternatif dalam menyikapi secara arif dan bijaksana terhadap konflik yang terjadi dalam organisasi. Sehingga, peranan manajemen konflik memegang fungsi yang sangat penting dalam upaya menghadirkan desain konflik yang ramah dan kredibel, sehingga tetap dapat *survive* ditengah gempuran konflik yang terus membayangi setiap komunitas ataupun organisasi. hal ini tentunya menjadi suatu ujian tersendiri yang harus dilalui dan dirasakan. Adapun model-model manajemen konflik adalah sebagai berikut:

A. Model Integratif Manajemen Konflik

Agar konflik tetap fungsional, produktif, dan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap kelangsungan organisasi, dan sekaligus menjadikan organisasi tersebut menjadi kompetitif, maka perlu dibuat model manajemen konflik. Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan kajian yang empirik serta kajian teoritis. Hal tersebut penting sebab peristiwa konflik sebagai satu kejadian yang alamiah seiring dan searah dengan dinamika dan perkembangan organisasi. Keberadaan konflik tentunya tidak dapat dihindari dan selalu terjadi dalam setiap interaksi antar individu maupun antar kelompok. Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkatan yang optimal guna meningkatkan pemahaman terhadap masalah-masalah yang muncul dalam setiap aktifitas pekerjaan.

Konflik dapat berdampak positif dan fungsional apabila dikelola secara baik dan dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperkaya gagasan, dan memperjelas masalah. Dengan demikian, konflik yang dikelola secara baik dan optimal dapat berdampak pada tumbuhnya sikap saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat dan gagasan orang lain sehingga berdampak pada peningkatan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi.

Pada hakekatnya organisasi pendidikan maupun lembaga pendidikan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dan bekerjasama guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan, maupun perselisihan guna memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi, dan nilai-nilai pribadi mendasar dari masing-masing pihak. Konflik dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, apatis, dan pada akhirnya berakibat pada penurunan produktifitas organisasi. Oleh karena itu, konflik harus dikelola secara baik agar kritis (*critical*) terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara bersama-sama mencari solusi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam model integratif manajemen konflik, dipahami bahwa konflik terjadi disebabkan oleh berbagai faktor baik dari dalam organisasi maupun faktor dari luar organisasi. sumber-sumber konflik perlu diidentifikasi sebagai dasar penerapan manajemen konflik. Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah, (1) keterbatasan sumberdaya organisasi, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai-nilai, dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem pengajian.

Sumberdaya organisasi, terutama sumberdaya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antara unit kerja

untuk mengalokasikan serta memanfaatkan sumberdaya yang terbatas bagi pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Adapun kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, dimana sistem nilai merupakan pandangan hidup yang diyakini individu sehingga mempengaruhi perilaku dalam bekerja, demikian halnya cara individu-individu menafsirkan, mempresepsikan, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja sehingga berpeluang menimbulkan perbedaan-perbedaan.³⁷

Perbedaan-perbedaan tersebut adalah sebuah konsekwensi sosial dari kehidupan manusia yang saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Hal ini jelas memberikan dampak yang abstrak sebab, perbedaan tersebut tidak hanya dapat dimaknai sebagai langkah strategis dalam upaya untuk menghasilkan hal-hal yang dapat memberikan daya dukung terhadap organisasi, namun juga berpotensi dapat merusak sistem dan tatanan nilai dari organisasi tersebut. Kondisi ini tentunya menjadi hal yang sangat dikhawatirkan dapat mencederai kesatuan dan keutuhan suatu organisasi. Hal ini tentunya menjadi citra buruk yang dipandang dapat menghambat kemajuan organisasi itu sendiri.

Untuk menjawab tantangan tersebut, model integratif manajemen konflik hadir sebagai langkah alternatif untuk mencapai konsensus bersama, dalam rangka menghasilkan kompromi-kompromi yang dipandang dapat menyatukan perbedaan-perbedaan tersebut menjadi satu kesatuan utuh yang saling memberikan kekuatan, rasa solidaritas yang kuat, serta rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Model integratif manajemen konflik mengupayakan adanya sinergi yang membangun dan memberdayakan demi

³⁷Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*, (Cet ke-3, Bandung: Alfabeta, 2008), hal 97.

terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut. Penjelasan diatas tentang pentingnya model integratif manajemen konflik menemui titik temu melalui pendapat Hardjana, A.M yang menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut: (1) kondisi yang mendahului, (2) kemungkinan konflik yang dilihat, (3) konflik yang dirasa, (4) perilaku yang nampak, (5) konflik ditekan atau dikelola, dan (6) dampak konflik.³⁸

Lingkaran konflik yang diteorikan oleh Hardjana, A.M diatas menunjukkan kemajemukan konflik yang tentunya hanya dapat diselesaikan dengan pendekatan manajemen konflik integratif dalam arti upaya tersebut dimaksudkan untuk menyelesaikan secara terintegrasi dari semua hal yang menyebabkan konflik tersebut dapat terjadi. Ke-enam titik lingkaran konflik tersebut, sesungguhnya merupakan titik yang saling terkait dan bersinggungan, sehingganya proses penyelesaiannya haruslah dilakukan secara terinteraksi dari titik pertama sampai dengan titik terakhir. Upaya tersebut, akan memberikan proses penyelesaian yang dapat menjawab akar permasalahan dari konflik yang terjadi sehingga lebih mudah untuk diselesaikan.

Model integratif manajemen konflik adalah upaya untuk mewujudkan proses penyelesaian yang terpadu, sehingga proses ini lebih menghemat waktu, tenaga, anggaran, maupun sumberdaya, yang diperkirakan dibutuhkan dalam proses penyelesaian konflik tersebut. Dengan adanya model ini proses penyelesaian konflik menjadi lebih efektif dan efisien. Keefektifan dan keefisienan dari proses resolusi konflik ini merupakan indikator keberhasilan dalam memanejemeni konflik yang terjadi.

Adapun kondisi saling ketergantungan dalam pekerjaan yang memicu terjadinya konflik disebabkan apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan keduanya memiliki

³⁸Harjana, A. M., *Konflik Di Tempat Kerja*, (Jogyakarta: Kanisius, 1994) hal 14.

tujuan dan prioritas yang berbeda. Ketergantungan dapat mencakup pembagian persediaan sumber daya, informasi, atau pengarahan, dan setiap individu/ unit kerja dituntut saling berkoodinasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, semakin besar perbedaan dalam prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, maka semakin berpeluang timbulnya konflik.

Sementara, perbedaan kriteria dalam sistem imbalan (*reward system*) dapat menjadi sumber konflik pula. Imbalan diberikan kepada individu atas kinerja yang ditampilkan sebagai bentuk apresiasi terhadap usaha yang ditampilkannya. Perbedaan dalam menentukan kriteria imbalan merupakan persoalan yang sering dihadapi pada organisasi swasta/perusahaan. Konflik antar kelompok sering terjadi bila sistem imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu dari pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Unit kerja yang diserahi tugas mendistribusikan imbalan cenderung memperlihatkan sikap memihak terhadap anggotanya sendiri.

Sedangkan penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi (faktor eksternal) adalah, (1) perkembangan Iptek, (2) peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya kompetitor baru, (5) keadaan politik dan keamanan, (6) keadaan ekonomi masyarakat.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi mengadakan penyesuaian-penyesuaian dan perubahan-perubahan terhadap prosedur kerja, pemakaian sumberdaya yang lebih berkualitas, dan berusaha meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Bagi organisasi yang telah mapan, tidak terlalu sulit untuk melakukan proses penyesuaian, akan tetapi bagi institusi birokrasi (negeri) sering mengalami kesulitan untuk mencapai institusi mandiri dalam pendayagunaan sistem informasi dan teknologi (IPTEK).

Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) berdampak secara langsung terhadap kebutuhan masyarakat yang meningkat pula dikarenakan perkembangan perekonomian dan daya

beli masyarakat yang beragam. Beragamnya persepsi masyarakat terhadap fasilitas hidup yang semakin baik membutuhkan sarana dan prasarana yang semakin canggih. Institusi yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat harus mengadakan pembaharuan pelayanan masyarakat yang lebih bersifat sistem teknologi informasi (TI).

Terlebih lagi jika dilihat, dari aspek tuntutan perkembangan situasi dan kondisi saat ini sebagaimana yang diuraikan oleh Yuniawati Yuventia, yang menyatakan bahwa lembaga *public service* kemasyarakatan saat ini tengah mengalami tantangan yang amat pesat berupa kecangihan teknologi informasi, sehingga dengan tantangan tersebut diharapkan semua lembaga kemasyarakatan senantiasa mengembangkan diri, agar dapat memberikan kualitas pelayanan yang prima dan optimal sesuai dengan ritme perkembangan yang sedang mengemuka, berupa perkembangan teknologi informasi.³⁹

Adapun regulasi dan peraturan yang diundangkan hendaknya mendukung terciptanya iklim yang kondusif bagi pengembangan institusi pendidikan dan pelatihan. Pembatasan terhadap ruang gerak organisasi pendidikan (negeri) dapat melemahkan daya saing dengan dunia usaha dan industri yang semakin maju. Demikian halnya kebijakan pemerintah pusat hendaknya tidak bertentangan dengan rencana strategik institusi pendidikan dibawahnya. Kebijakan dan perundangan dibuat agar dapat mendukung kegiatan yang sedang berkembang dan melindungi dari campur tangan pihak yang tidak berwenang yang dapat mengganggu kelangsungan organisasi.

Di Era global, persaingan antar organisasi semakin ketat terutama organisasi yang berorientasi *profit* (keuntungan finansial), hal ini dirasakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Jika hanya mengandalkan dana dari pemerintah (DIP atau DIK) maka lembaga pendidikan sulit untuk berkembang, maka tidak ada pilihan lain,

³⁹Yuniawati.Yuventia, "Layanan Perpustakaan Yang Mendukung Pendidikan". *Buletin Pustakawan*, no. 2 (Mei- Agustus 2011). hal 22.

kecuali menawarkan program-program pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat umum, dunia usaha, dan industri.

Keadaan politik dan keamanan yang stabil dalam negeri memberikan pengaruh terhadap minat masyarakat untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Rasa aman memungkinkan orang melaksanakan aktivitas atau pekerjaan sesuai dengan minat dan target yang hendak dicapai. Demikian halnya keadaan ekonomi masyarakat dapat pula mempengaruhi kemampuan untuk memilih jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti. Masyarakat golongan menengah keatas cenderung memilih pendidikan jangka panjang, sedangkan masyarakat yang berpenghasilan rendah menyukai pelatihan jangka pendek yang berorientasi cepat kerja.

Perbedaan pendapat, pertentangan, dan ataupun perselisihan merupakan peristiwa yang lazim ditemui pada organisasi. Konflik dapat dikategorikan sebagai indikator dinamika dan perubahan organisasi, karena itu keberadaan konflik tetap diperlukan dan dipertahankan agar tetap berada pada tingkat yang terkendali. Konflik yang diabaikan dapat mengarah pada perilaku yang menyimpang dari aturan, prosedur kerja, dan mengganggu pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Akan tetapi sebaliknya, jika konflik dikelola secara baik maka dipastikan akan dapat meningkatkan dinamika organisasi, menumbuhkan kreativitas, menghargai perbedaan, dan meningkatkan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; menstimulasi konflik, mengurangi atau menurunkan konflik, dan mengendalikan konflik. Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, dan menetapkan standar kinerja. Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, dan kompromi. Untuk mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum

dialog/ *Mail Address*. Dengan demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu: perilaku, hasil dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku, menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja. Hasilnya bisa obyektif dan bisa subyektif. Aspek hasil menunjuk pada efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Dari aspek psikologis, kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Karena itu untuk menganalisis kinerja seseorang dapat dilakukan dengan cara mempelajari karakteristik perilaku kerja yang diperlihatkan. Karakteristik dimaksud antara lain ialah; mempunyai semangat tinggi, bertanggung jawab, bersikap positif, kemampuan membangun hubungan kerjasama dengan atasan, rekan kerja, serta dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja adalah semua perilaku dan kemampuan individu sebagai ungkapan kemajuan dalam menghasilkan sesuatu sesuai dengan harapan organisasi yaitu produktivitas berupa barang maupun jasa layanan kepada masyarakat.

Produktifitas dapat dilihat dari dimensi organisasi dan dimensi orang/individu. Dari dimensi individu, produktivitas berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang antara lain, mempunyai kemampuan mengajarkan tugas yang dibebankan, kreatif, tidak mudah putus asa, mempunyai motivasi kerja, dan inovatif. Sedangkan konsep produktivitas yang lebih menekankan pada dimensi keorganisasian banyak ditemukan pada pendapat para ahli ekonomi yang mengemukakan, produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemamfaatan sumberdaya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia).

B. Model Stimulasi Konflik

Konflik tidak selalu nampak di permukaan, dan bahkan seringkali konflik tidak muncul dalam aktivitas organisasi, maka pada saat itu konflik pada tingkatan yang sangat rendah. Intensitas konflik pada taraf rendah biasanya dicirikan oleh motivasi kerja, muncul sikap apatis, hasil tidak maksimal, kegiatan yang dilaksanakan hanya sekedar melaksanakan tugas, target tidak tercapai, dan bahkan masing-masing anggota saling bertoleransi terhadap kesalahan yang terjadi. Menyikapi hal yang seperti ini, diperlukan tindakan untuk membangkitkan inisiatif dan kreatifitas anggota. Maka pilihan pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah model stimulasi konflik organisasi.

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, sumberdaya yang terlibat dan kompleksitas desain organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, secara garis besar konflik disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi. yang bersumber dari internal organisasi antara lain: keterbatasan sumberdaya, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi. Sedangkan yang berasal dari eksternal organisasi ialah: adanya perkembangan iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakn pemerintah, persaingan yang semakin ketat, keadaan politik, dan keamanan serta keadaan ekonomi masyarakat.

Konflik yang terjadi dapat berakibat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dijelaskan oleh Gibson, et al. adalah perbedaan, pertentangan, dan/atau perselisihan antar individu/kelompok dalam metode untuk mencapai tujuan yang dianggap dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.

Adapun konflik yang bersifat disfungsional mengarah pada perilaku yang dapat menghambat atau merintangi pencapaian tujuan karena satuan-satuan kerja terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Intensitas konflik yang rendah perlu dilakukan stimulasi berupa peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi, menyampaikan informasi yang bertentangan, penghargaan prestasi, dan memotivasi karyawan. Pendekatan stimulasi konflik yang dilakukan akan mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

C. Model Pengurangan (*Reduce*) Konflik

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. karena itu, pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan manajemen konflik agar konflik tersebut dapat dimanfaatkan guna dan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. mengingat kegagalan dalam manajemen konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap metode pengelolaan konflik menjadi perhatian pemimpin organisasi. Apabila intensitas konflik tinggi dan menjurus pada tingkatan atau usaha merintangi pencapaian tujuan organisasi, maka pendekatan yang digunakan adalah model pengurangan (*reduce*) konflik.

Berbeda dengan keadaan konflik yang terlalu rendah yang dicirikan adanya satuan-satuan kerja yang terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan bekerja atas dasar perintah atasan, kurang inisiatif, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kesalahan pelaksanaan pekerjaan. Maka pendekatan yang tepat adalah menstimulasi konflik. Akan tetapi pada kondisi konflik yang intensitasnya tinggi dan cenderung merugikan organisasi, maka pilihan yang tepat adalah melakukan tindakan-tindakan yang dapat meredakan konflik. Metode pengurangan konflik bertujuan untuk membangun kembali kinerja agar menjadi optimal dengan cara

meminimalkan akibat yang merugikan dan mengusahakan konflik berada pada tingkat yang menguntungkan.

Model pengurangan konflik, didasari oleh pemikiran bahwa konflik yang tinggi menunjukkan dinamika organisasi, dan ada indikasi perubahan yang sedang terjadi. Individu dan kelompok yang terlibat dalam pertentangan kepentingan tentang alokasi sumberdaya organisasi, perbedaan sifat individu yang tercermin dalam perilaku kerja, perbedaan pemahaman terhadap tugas-tugas yang ditetapkan, atau hubungan kerja antar bagian tidak serasi dan cenderung saling menghambat. Akibat-akibat dari konflik yang terlalu tinggi nampak dalam perilaku individu yang agresif, muncul sikap otoritarian, pertentangan yang berlarut-larut, timbul rasa benci, dan lebih mementingkan kelompok.

Akibat yang ditimbulkan dari situasi diatas dapat mengarah pada keadaan disfungsional, karena itu langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah mengabungkan unit yang berkonflik, mengadakan kegiatan bersama, mutasi/rotasi jabatan, menetapkan peraturan baru, menghadapi tantangan baru kepada dua pihak yang berkonflik, dan memfungsikan peran integrator/pihak ketiga. Hal ini sering terlihat dalam kebijakan maupun keputusan-keputusan politik yang dibuat oleh suatu rezim yang berkuasa dalam rangka melakukan stabilisasi rezim yang dipimpinnya agar dapat mengarah pada situasi dan keadaan yang dapat dikendalikan sehingga dapat diarahkan agar konflik tersebut menjurus pada situasi konflik yang produktif dan membangun.

Pengabungkan unit yang konflik dilakukan agar kedua pihak memulai tugas baru yang menjadi tanggung jawab bersama. Dalam menjalankan tugas diharapkan terjalin komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis sehingga saling mengenal sifat, kepribadian, dan harapan masing-masing anggota. Kebijakan mutasi/rotasi jabatan diperlukan apabila performansi kerja individu tidak bisa berkembang sedangkan kebutuhan masyarakat mengalami peningkatan dalam produksi dan layanan jasa. Maka segera ditempatkan orang-orang

yang mempunyai kemampuan dan kompetisi yang sesuai dengan tugas yang dibebankan. Langkah selanjutnya adalah membuat peraturan baru, yaitu: peraturan yang mengikat pihak-pihak yang konflik melakukan penyesuaian dan kerjasama. Peraturan baru dapat berupa sanksi yang tegas terhadap tindakan yang merugikan organisasi atau berupa penghargaan bagi yang berprestasi.

Menghadapkan pada tantangan baru kepada pihak-pihak yang sedang konflik merupakan salah cara untuk menurunkan konflik. Dengan adanya tantangan baru yang dihadapi organisasi, maka semua pihak beralih konsentrasi pada penyelamatan organisasi sehingga melupakan kepentingan kelompok dan mengalihkan pikiran pada tantangan baru. Beberapa strategi penurunan konflik diatas diharapkan dapat mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

D. Model Manajemen Konflik Inovatif

Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan kajian teoritis dengan memperhatikan kesesuaian literatur dan teori-teori kontemporer. Alternatif model manajemen konflik yang inovatif didasari oleh pemikiran bahwa konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam aktivitas pencapaian tujuan. Keberadaan konflik sebagai indikasi tumbuhnya dinamika individu atau kelompok yang saling berkompetisi untuk meraih prestasi. Kompetisi antar individu atau kelompok dikategorikan sebagai bentuk konflik yang fungsional jika memperjuangkan kepentingan yang lebih besar yaitu kelangsungan organisasi.

Namun demikian, diperlukan sikap waspada dan mawas diri terhadap kemungkinan muncul konflik yang dapat merugikan organisasi sebagai akibat dari kekecewaan salah satu pihak yang merasa kurang berhasil mencapai prestasi yang diinginkan. Manajemen konflik inovatif dibutuhkan oleh karena, melalui

pendekatan yang tepat sesuai dengan permasalahan yang dihadapi akan menimbulkan inovasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.⁴⁰

Konflik pada dasarnya, muncul disebabkan perbedaan kepentingan, perbedaan tujuan, perbedaan pendapat, dan perbedaan inisiatif. Perpaduan antara perbedaan tujuan, dan perbedaan kepentingan akan menimbulkan sikap kompetisi, selanjutnya perpaduan perbedaan pendapat dengan perbedaan inisiatif melahirkan kreativitas kerja. Terpadunya perbedaan kepentingan dengan perbedaan pendapat akan menimbulkan dinamika kelompok. Perpaduan antara perbedaan tujuan dengan perbedaan inisiatif memotivasi kelompok untuk mencari pemecahan masalah, sedangkan perpaduan antara perbedaan pendapat dengan perbedaan tujuan akan menimbulkan motivasi kerja.

Dampak konflik bersifat positif yaitu sikap kompetisi, kreativitas kerja, dinamika kelompok, usaha mencari pemecahan masalah, dan motivasi kerja. Maka pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah resolusi konflik. Resolusi konflik dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan kompetisi, menetapkan sistem evaluasi dan imbalan, pemecahan masalah bersama melalui musyawarah, perundingan (*negotiation*), kompromi, dan/atau konfrontasi. Upaya resolusi konflik tersebut, dimaksudkan agar tercipta suatu kesinergian antara semua pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Sehingga masing-masing pihak akan merasa bertanggung jawab dan sekaligus pada saat yang sama berusaha untuk dapat menyelesaikan masalah secara komunikatif sehingga akan menyebabkan hadirnya persamaan persepsi dan konsep didalam usaha untuk menjawab konflik yang terjadi, dan sekaligus memanfaatkan konflik yang terjadi tersebut sebagai modal untuk mengintegrasikan

⁴⁰Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*, (Cet ke-3, Bandung: Alfabeta, 2008) hal 93-108.

seluruh potensi yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai hasil akhir yang maksimal bagi organisasi itu sendiri.

Melalui pendekatan yang tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi, maka akan menimbulkan inovasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Melihat kenyataan diatas, pimpinan suatu organisasi diharapkan mampu melihat peristiwa konflik dari segi fungsional dan segi disfungsional, karena tidak mustahil kedua aspek dimaksud muncul secara bersamaan dan disebut sebagai paradoks konflik (*The Conflict Paradox*). Pemahaman terhadap berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik tidak terlepas dari model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik. Pimpinan organisasi harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan berbagai konsekuensinya, pemilihan pendekatan dalam pengelolaan konflik juga berbeda tergantung pada sumber konflik yang dihadapi.

E. Prosedur Implementasi Model Manajemen Konflik

Prosedur implementasi model hipotetik manajemen konflik dapat dilakukan sebagai berikut: (a) asumsi model, (b) proses manajemen konflik, dan (c) kriteria keberhasilan.

1. Asumsi Model

Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat optimal yang bercirikan kritis (*critical*) terhadap permasalahan intern organisasi, terjadi kompetisi yang positif antar individu/ kelompok, kreatif, dan cepat beradaptasi, mencari penyelesaian masalah, dan tanggap terhadap perubahan. Pada kenyataannya, konflik tidak selalu berdampak positif dan fungsional akan tetapi dapat mengarah pada perilaku disfungsional yaitu perilaku yang menghambat pencapaian tujuan, oleh karena itu diperlukan langkah-langkah serius untuk menerapkan model hipotetik manajemen konflik agar konflik dapat meningkatkan kinerja anggota dan secara keseluruhan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Dengan demikian, konflik

dapat menguntungkan atau merugikan organisasi tergantung pada masalah dan pendekatan manajemen konflik yang dilakukan.

Organisasi pendidikan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan maupun perselisihan guna memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi. Konflik juga dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, dan berakibat pada penurunan produktivitas organisasi. karena itu, konflik juga harus dikelola secara baik agar kritis (*critical*) terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara bersama-sama mencari solusi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Model hipotetik manajemen konflik merupakan model konseptual yang dirumuskan dan dideskripsikan berdasarkan kondisi nyata institusi pendidikan dan pelatihan yang tidak terlepas dari persoalan konflik yang dapat mempengaruhi kinerja anggota dan produktivitas organisasi. Keberhasilan penerapan model hipotetik manajemen konflik bergantung pada ketepatan dalam mengidentifikasi sumber-sumber konflik dan pemilihan pendekatan manajemen konflik. Karena itu perlu dirumuskan prosedur implementasi model hipotetik manajemen konflik organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Proses Manajemen Konflik

Terdapat beberapa model hipotetik manajemen konflik yang ditawarkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, dan penerapan model dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

a. Perencanaan

1. Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus mampu memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala

yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis, atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga, namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah, masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau disain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang berkonflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

2. Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan oleh karena berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Oleh Karena itu, untuk mempermudah dalam pengelolaanya, perlu dilakukan pengelompokan/ pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Dari berbagai macam sumber konflik, Fieldman dan Arnold membagi menjadi dua kelompok yaitu kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan kelemahan sistem kontrol organisasi. Kurangnya koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas.

Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi berkenaan dengan kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kerja, kurang koordinasi antara unit atau bagian, aturan main tidak berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan. Hal ini tentunya menjadi hal yang berdampak pada situasi organisasi menjadi tidak kondusif dalam menghasilkan capaian-capaian yang tidak

produktif. Sistem kontrol organisasi merupakan hal yang sangat penting dan serius, sebab organisasi yang tidak terkontrol akan mengarah pada situasi kerja organisasi yang bergerak bebas dan akan menguras sumberdaya yang dimiliki hal ini, bertentangan dengan prinsip mendasar dari manajemen sebagai salah satu disiplin ilmu yang berusaha mengefisienkan dan mengefektifkan segala sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai hasil yang positif semaksimal mungkin.

Selain pengelompokkan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif, atau pertentangan antar individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumberdaya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

Pengelompokkan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik, dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

3. Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokkan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah/ sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi. Sebagai contoh, banyak organisasi yang menunda untuk menambah sumberdaya organisasi (peralatan

kerja/mesin) karena memerlukan dana yang banyak dan waktu yang lama untuk mengembalikan modal “*rate of return*”. Demikian juga banyak organisasi kurang tertarik untuk melakukan restrukturisasi organisasi karena terikat dengan aturan/regulasi yang berlaku dalam instansi pemerintahan. Berbeda dengan institusi swasta lebih leluasa untuk mengadakan perubahan struktur organisasi baik yang menyangkut bagan sebagai alur mekanisme kerja maupun pergantian personel sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, perubahan struktur organisasi sebagai pilihan atau alternatif terakhir setelah gagal melakukan berbagai pendekatan.

b. Pelaksanaan

1. Penentuan metode/pendekatan

Penentuan/ atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi, pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik. Pertimbangan pemilihan pendekatan tersebut dijelaskan secara lebih terinci pada uraian sebelumnya

2. Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan/fungsional dan pada saat yang sama dapat pula menjadi merugikan dan/atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik.

Akan tetapi, sebaliknya jika konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasi kerja yang sangat rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan simulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat yang optimal. Masing-masing pihak yang sedang berkonflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan berusaha mengevaluasi kinerja masing-masing, maka dapat dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi, atau pun melakukan tawar-menawar (*bargaining*).

c. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (*critical*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan. Dampak positif dapat dicapai apabila anggota organisasi menunjukkan motivasi kerja, berusaha mencari pemecahan masalah setiap terjadi perbedaan atau pertentangan, mengadakan evaluasi selama proses kegiatan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Mengadakan perubahan jika terdapat kesalahan dalam prosedur kerja, dan berorientasi pada tujuan/tugas. Sebaliknya sikap dan perilaku yang perlu mendapat perhatian adalah, munculnya sikap apatis, sekedar melaksanakan tugas, motivasi kinerja rendah dan sekedar melaksanakan tugas tanpa usaha yang sungguh-sungguh untuk berpartisipasi aktif.

Manajemen konflik yang berhasil akan meningkatkan kinerja individu yang ditunjukkan dalam perilaku kerja dan hasil kerja.

Performansi kinerja yang dimaksud adalah perilaku kerja dan hasil kerja yang telah dilakukan di dalam organisasi. perilaku kerja terlihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi, dan terarah pada pencapaian tujuan organisasi.

sedangkan hasil kerja merupakan proses akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi berupa barang yang dibuat/ diciptakan, banyaknya layanan atau meningkatnya layanan yang telah diberikan, informasi yang berguna bagi peningkatan keterampilan/ pengetahuan masyarakat. Kinerja individu secara keseluruhan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat diukur dari efisiensi organisasi, yaitu perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah setiap masukan/ setiap sumber yang digunakan. Produktivitas organisasi tidak hanya dilihat secara kuantitatif, akan tetapi juga dapat dikaji secara kualitatif yaitu komitmen terhadap tugas, sikap kompetitif, dan bertambahnya pengalaman individu.

3. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan merupakan standar yang harus dicapai setelah implementasi manajemen konflik dilakukan/diterapkan. Kriteria secara kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama: organisasi mampu menyesuaikan keadaan dan secara terus-menerus mengembangkan kemampuan guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis dan menjadikan organisasi sebagai “*learning organization*”.

Kedua: setiap anggota organisasi menyadari perbedaan-perbedaan: baik pendapat, kreativitas, tujuan, kepentingan, nilai, atau perbedaan persepsi dalam melaksanakan program organisasi sebagai peristiwa dan konsekwensi logis yang tidak dihindarkan. Setiap anggota organisasi menjadi semakin dewasa (*mature*) dalam menyikapi konflik yang terjadi dalam aktivitas pencapaian tujuan.

Ketiga: Pimpinan mampu menentukan strategi manajemen konflik secara tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi sehingga dapat memuaskan (*satisfaction*) kedua belah pihak yang mengalami konflik.

Keempat: Setiap anggota organisasi kritis (*critical*) terhadap persoalan yang mengganggu aktivitas pencapaian tujuan dan bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

Kelima : Pimpinan dan anggota organisasi bersikap positif terhadap peristiwa konflik, konflik dipersepsikan sebagai dinamika organisasi, pendorong perubahan organisasi, serta dapat menimbulkan kreativitas anggota organisasi, dan dapat pula mengidentifikasi berbagai masalah yang merintangi tujuan organisasi.

Keenam: Pendekatan manajemen konflik yang diterapkan berdampak positif dan fungsional sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, menumbuhkan sikap saling pengertian yang lebih mendalam terhadap gagasan orang lain, saling bekerjasama untuk menyelesaikan masalah, komitmen terhadap tugas, dan meningkatkan kualitas pelatihan dan pelayanan .

Ketujuh: Dapat meningkatkan kinerja karyawan dan secara keseluruhan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.⁴¹

⁴¹*Ibid.*, hal 109-116.

BAB V

PROSES PENYELESAIAN KONFLIK

Pada hakekatnya sebagaimana kondisi *real* yang sering terjadi ditengah-tengah masyarakat konflik dipahami sebagai suatu proses pertarungan menang dan kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingan 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 dianggap sebagai suatu kebenaran, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras. Hal ini menunjukkan sebuah fakta empiris bahwa eksistensi konflik merupakan suatu keniscayaan yang selalu hadir dalam setiap bagian ataupun episode kehidupan sebagai konsekwensi logis atas usaha dan kerja keras manusia dalam rangka membentuk tata kehidupan yang sesuai dengan harapan dan keinginannya masing-masing.

Oleh karena konflik merupakan suatu keniscayaan⁴² maka, diperlukan langkah-langkah strategis dalam menyelesaikan konflik sehingga konflik tersebut dapat dikendalikan dan apabila perlu dapat diarahkan bagi peningkatan kualitas dan capaian dalam organisasi ataupun lingkungan sosial masing-masing. Adapun proses penyelesaian konflik dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yakni sebagai berikut.

⁴²Takdir Rahmadi, *Mediasi: Penyelesaian Sengketa Melalui Pendekatan Mufakat* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2010).

A. Negosiasi

Negosiasi adalah sesuatu yang dilakukan setiap saat dan terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Selain itu secara sederhana dapat dipahami bahwa negosiasi merupakan langkah atau cara yang paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik atau perbedaan kepentingan. Negosiasi dilakukan mulai dari rumah, sekolah, kantor, dan semua aspek kehidupan kita. Oleh karena itu penting bagi kita dalam rangka mengembangkan dan mengelola diri (manajemen diri), untuk dapat memahami dasar-dasar, prinsip dan teknik-teknik bernegosiasi sehingga kita dapat melakukan negosiasi serta membangun relasi yang jauh lebih efektif dan lebih baik dengan siapa saja.

Dalam buku *Teach Yourself Negotiating*, karangan Phil Baguley, dijelaskan tentang definisi negosiasi yaitu suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua belah pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Sedangkan negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:

- 1) senantiasa melibatkan orang, baik sebagai individual, perwakilan organisasi, ataupun perusahaan, sendiri maupun dalam kelompok;
- 2) memiliki ancaman terjadinya atau di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi;
- 3) menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu, baik berupa tawar menawar (*bargaining*) maupun tukar menukar (*barter*);
- 4) hampir selalu berbentuk tatap-muka, yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh, maupun ekspresi wajah;

Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan yang akan kita inginkan terjadi, inti dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat. Pada dasarnya negosiasi adalah cara bagaimana kita mengenali, mengelola dan mengendalikan emosi kita,

dan emosi pihak lain. Di sinilah seringkali banyak di antara kita tidak menyadari bahwa negosiasi sebenarnya lebih banyak melibatkan apa yang ada di dalam hati atau jiwa seseorang. Ini seperti gambaran sebuah gunung es, di mana puncak yang kelihatan merupakan hal-hal yang formal, tuntutan yang dinyatakan dengan jelas, kebijakan atau prosedur perusahaan, maupun hubungan atau relasi bisnis yang didasarkan pada hitungan untung dan rugi. Sedangkan yang sering dilupakan dalam proses negosiasi adalah hal-hal yang tidak kelihatan, seperti misalnya hasrat, keinginan, perasaan, nilai-nilai maupun keyakinan yang dianut oleh setiap individu yang terlibat dalam konflik atau yang terlibat dalam proses negosiasi. Hal-hal yang di dalam inilah justru yang seringkali menjadi kunci terciptanya negosiasi yang sukses dan efektif.

Negosiasi sebenarnya melibatkan tiga hal pokok yang sering sebut sebagai *Negotiation Triangle*, yaitu terdiri dari *heart* (yaitu karakter atau apa yang ada di dalam hati kita yang menjadi dasar dalam kita melakukan negosiasi), *head* (yaitu metode atau teknik-teknik yang kita gunakan dalam melakukan negosiasi), *hands* (yaitu kebiasaan-kebiasaan dan perilaku kita dalam melakukan negosiasi yang semakin menunjukkan jam terbang kita menuju keunggulan atau keahlian dalam bernegosiasi).

Sehingga pada dasarnya, dipandang tidaklah cukup melakukan negosiasi hanya berdasarkan hal-hal formal, kebijakan dan prosedur, atau teknik-teknik dalam negosiasi. Justru yang diperlukan adalah menggunakan ketiga komponen tersebut yaitu: karakter, metode dan perilaku. Dalam banyak hal, negosiasi justru tidak terselesaikan di meja perundingan atau meja rapat formal, tetapi justru dalam suasana yang lebih informal dan *relaks*, dimana kedua pihak berbicara dengan hati dan memanfaatkan sisi kemanusiaan pihak lainnya. Karena pada dasarnya selain hal-hal formal yang ada dalam proses negosiasi, setiap manusia memiliki keinginan, hasrat, perasaan, nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi dasar bagi setiap langkah pengambilan

keputusan yang dilakukannya. Adapun langkah-langkah bernegosiasi meliputi hal-hal berikut:

1. *Persiapan.*

Langkah pertama dalam melakukan negosiasi adalah langkah persiapan. Persiapan yang baik merupakan fondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi. Yang pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pegangan yang kuat untuk melakukan tawar-menawar dan/atau berkompromi dengan pihak lainnya.

Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental kita. Usahakan kita dalam kondisi *relaks* dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi. Bagi kita yang menguasai teknik pemrograman kembali alam bawah sadar (*subconscious reprogramming*) kita dapat melakukan latihan negosiasi dalam pikiran bawah sadar kita, sehingga setelah melakukannya berkali-kali secara mental, kita menjadi lebih siap dan percaya diri.

2. *Pembukaan*

Mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu menciptakan atmosfir atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi dimulai. Untuk mengawali sebuah negosiasi dengan baik dan benar, kita perlu memiliki rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi. Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu: *pleasant* (menyenangkan), *assertive* (tegas, tidak plin-plan), dan *firm* (teguh dalam pendirian). Senyum juga salah satu hal yang kita perlukan dalam mengawali sebuah negosiasi, sehingga hal tersebut akan memberikan perasaan

nyaman dan terbuka bagi kedua pihak. Berikut ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi:

- a) Memegang apapun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi;
- b) Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dulu;
- c) Jabat tangan dengan tegas dan singkat;
- d) Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.

Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan membangun *common ground*, yaitu sesuatu yang dapat menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.

Sasaran inti dalam proses negosiasi adalah membangun kesepakatan dan menutup negosiasi. Ketika tercapai kesepakatan biasanya kedua pihak melakukan jabatan tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan (*deal or agreement*) telah dicapai oleh kedua pihak sehingga melahirkan komitmen untuk melaksanakannya.

Yang perlu kita ketahui dalam proses negosiasi ialah tidak akan pernah tercapai kesepakatan kalau sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mencapai kesepakatan. Kesepakatan harus dibangun dari keinginan atau niat dari kedua belah pihak, sehingga kita tidak akan bertepuk sebelah tangan. Karena itu, penting sekali dalam awal-awal negosiasi kita memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain, melalui apa yang disampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah. Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti membuang waktu dan energi kita. Untuk itu perlu dicari jalan lain, seperti misalnya: *conciliation*, *mediation* dan *arbitration* melalui pihak ketiga.

B. Litigasi

Letigasi pada dasarnya merupakan pola dan mekanisme penyelesaian konflik dalam persepektif ekonomi, sehingga secara sederhana litigasi adalah proses penyelesaian konflik yang dipandang atau dilakukan berdasarkan prinsip, norma, dan nilai-nilai ekonomi. Pengertian sengketa bisnis menurut Maxwell J. Fulton “*a commercial disputes is one which arises during the course of the exchange or transaction process is central to market economy*”. Dalam kamus bahasa Indonesia sengketa adalah pertentangan atau konflik. Konflik berarti adanya oposisi, atau pertentangan antara kelompok atau organisasi terhadap satu objek permasalahan.

Pertumbuhan ekonomi yang pesat dan kompleks melahirkan berbagai macam bentuk kerjasama bisnis. mengingat kegiatan bisnis yang semakin meningkat, maka tidak mungkin dihindari terjadinya sengketa diantara para pihak yang terlibat. Sengketa muncul dikarenakan berbagai alasan seperti halnya masalah yang melatar belaknginya, terutama karena adanya *conflict of interest* diantara para pihak. Sengketa yang timbul diantara para pihak yang terlibat dalam berbagai macam kegiatan bisnis atau perdagangan dinamakan sengketa bisnis. Secara rinci sengketa bisnis dapat berupa sengketa sebagai berikut :

- 1) Sengketa perniagaan
- 2) Sengketa perbankan
- 3) Sengketa Keuangan
- 4) Sengketa Penanaman Modal
- 5) Sengketa Perindustrian
- 6) Sengketa HKI
- 7) Sengketa Konsumen
- 8) Sengketa Kontrak
- 9) Sengketa pekerjaan
- 10) Sengketa perburuhan
- 11) Sengketa perusahaan
- 12) Sengketa hak

13) Sengketa property

14) Sengketa Pembangunan konstruksi

Adapun proses penyelesaiannya, dapat dilihat berdasarkan beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Dari sudut pandang pembuat keputusan

- Adjudikatif: merupakan proses mekanisme penyelesaian yang ditandai dengan kewenangan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak ketiga dalam sengketa diantara para pihak.
- Konsensual/Kompromi: cara penyelesaian sengketa secara kooperatif /kompromi untuk mencapai penyelesaian yang bersifat *win-win solution*.
- Quasi Adjudikatif: merupakan kombinasi antara unsur konsensual dan adjudikatif.

2. Dari sudut pandang prosesnya terbagi menjadi dua, yaitu litigasi dan *non* litigasi. Litigasi: merupakan mekanisme penyelesaian sengketa melalui jalur pengadilan dengan menggunakan pendekatan hukum. Lembaga penyelesaiannya yaitu :

- Pengadilan Umum
- Pengadilan Niaga

Dalam menyelesaikan sengketa melalui jalur litigasi khususnya dalam bidang ekonomi akan membutuhkan biaya dan waktu yang besar. Selain itu, putusan yang diambil oleh hakim belum tentu benar-benar adil, karena hakim hanya biasanya memiliki pengetahuan umum atas suatu perkara. Putusan yang dihasilkan di Pengadilan Negeri masih dapat diajukan banding ke Pengadilan Tinggi dan Mahkamah Agung. Itulah sebabnya penyelesaian secara litigasi akan membutuhkan waktu dan biaya yang sangat besar. Hal inilah yang diharapkan agar Sebaiknya pihak-pihak yang terlibat sengketa dalam bidang ekonomi mendahulukan penyelesaian sengketa secara *non* litigasi. Penyelesaian cara ini dapat mencoba cara arbitase, negosiasi, mediasi, konsiliasi, konsultasi dan penilaian ahli. Hal ini sesuai

dengan karakter masyarakat Indonesia yang mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan hasil ‘menang-menang’ (*win-win solution*).⁴³

C. Mediasi

Di dalam penyelesaian sengketa alternatif kita mengenal adanya mediasi. Mediasi merupakan kosakata atau istilah yang berasal dari kosakata Inggris, yaitu *mediation*. Para sarjana Indonesia kemudian lebih suka mengindonesiakannya menjadi “mediasi” seperti halnya istilah-istilah lainnya, yaitu *negotiation* menjadi “negosiasi”, *arbitration* menjadi “arbitrase”, dan *ligitation* menjadi “ligitasi”.

Dalam kepustakaan ditemukan banyak definisi tentang mediasi. Menurut Profesor Takdir Rahmadi, mediasi adalah suatu proses penyelesaian sengketa antara dua pihak atau lebih melalui perundingan atau cara mufakat dengan bantuan pihak netral yang tidak memiliki kewenangan memutus. Pihak netral tersebut disebut mediator dengan tugas memberikan bantuan prosedural dan substansial. Dengan demikian, dari definisi atau pengertian mediasi ini dapat diidentifikasi unsur-unsur esensial mediasi, yaitu sebagai berikut:

- Mediasi merupakan cara penyelesaian sengketa melalui perundingan berdasarkan pendekatan mufakat atau konsensus para pihak;
- Para pihak meminta bantuan pihak lain yang bersifat tidak memihak yang disebut mediator;
- Mediator tidak memiliki kewenangan memutus, tetapi hanya membantu para pihak yang bersengketa dalam mencari penyelesaian yang dapat diterima oleh para pihak yang bersengketa.

⁴³

<https://zulfadlyarifin.wordpress.com/2013/06/23/penyelesaian-sengketa-secara-litigasi/>, diakses pada tanggal 14 Juni 2017, Pukul:15.30 wita.

Pendekatan konsensus atau mufakat dalam proses mediasi mengandung pengertian, bahwa segala sesuatu yang dihasilkan dalam proses mediasi harus merupakan hasil kesepakatan atau persetujuan para pihak. Mediasi dapat ditempuh oleh para pihak yang terdiri atas dua pihak yang bersengketa maupun oleh lebih dari dua pihak (*multiparties*). Penyelesaian dapat dicapai atau dihasilkan jika semua pihak yang bersengketa dapat menerima penyelesaian itu. Mediator sebagai pihak ketiga di dalam proses penyelesaian sengketa alternatif memiliki beberapa fungsi. Menurut Fuller, fungsi mediator yakni sebagai katalisator, pendidik, penerjemah, narasumber, penyandang berita jelek, agen realitas, dan sebagai kambing hitam (*scapegoat*).

- 1) Fungsi sebagai “katalisator”, fungsi tersebut diperlihatkan dengan kemampuan mendorong lahirnya suasana yang konstruktif bagi dialog atau komunikasi diantara para pihak dan bukan sebaliknya, yakni menyebarkan terjadinya salah pengertian dari polarisasi diantara para pihak;
- 2) Sebagai “pendidik”, dimaksudkan berusaha memahami kehendak, aspirasi, prosedur kerja, keterbatasan politis, dan kendala usaha dari para pihak;
- 3) Sebagai “penerjemah”, mediator harus berusaha menyampaikan dan merumuskan usulan pihak yang satu kepada pihak lainnya melalui bahasa, atau ungkapan yang enak didengar oleh pihak lainnya, tetapi tanpa mengurangi maksud atau sasaran yang hendak dicapai oleh si pengusul.
- 4) Sebagai “narasumber”, mediator harus mampu mendayagunakan dan melipatgandakan kemanfaatan sumber-sumber informasi yang tersedia.
- 5) Sebagai “penyandang berita jelek”, mediator harus menyadari bahwa para pihak dalam proses perundingan dapat bersikap emosional, maka mediator harus siap menerima perkataan dan ungkapan yang tidak enak dan kasar dari salah satu pihak.
- 6) Sebagai “agen realitas”, mediator harus memberitahu atau memberi pencerian secara terus terang kepada satu atau para

pihak, bahwa sasarannya tidak mungkin atau tidak masuk akal untuk dicapai melalui sebuah proses perundingan.

- 7) Sebagai “kambing hitam”, mediator harus siap menjadi pihak yang dipersalahkan apabila orang-orang yang dimediasi tidak merasa sepenuhnya puas terhadap prasyarat-prasyarat dalam kesepakatan.

Pada tanggal 11 September 2003 yang lalu Mahkamah Agung telah mengeluarkan Peraturan Mahkamah Agung (Perma) Nomor 2 Tahun 2003 yang mengatur tentang mediasi. Perma ini dirancang oleh Mahkamah Agung dan *Indonesia Institute for Conflict Transformation* (IICT), yaitu organisasi non pemerintah yang bergerak di bidang transformasi dan manajemen konflik. Sejauh ini IICT telah memberikan sumbangsih atas penyelenggaraan penyelesaian sengketa secara efektif melalui upaya untuk mengembangkan pola-pola resolusi konflik untuk membangun masyarakat yang demokratis, harmonis, menghargai kemajemukan dan kesetaraan serta mengembangkan pola-pola penyelesaian sengketa yang mencerminkan keadilan prosedural dan substantial.

Secara teoritis ada beberapa definisi mengenai mediasi, tapi secara umum mediasi sebenarnya merupakan bentuk dari dari proses *alternatif dispute resolution* (ADR) atau alternatif penyelesaian sengketa. Penyebutan alternatif penyelesaian sengketa ini dikarenakan mediasi merupakan satu alternatif penyelesaian sengketa disamping pengadilan yang bersifat tidak memutus, cepat, murah dan memberikan akses kepada para pihak yang bersengketa memperoleh keadilan atau penyelesaian yang memuaskan. Dalam proses mediasi ini juga dibantu oleh pihak ketiga yang netral (mediator) yang dipilih oleh para pihak.

Ada 2 jenis mediasi, yaitu di luar dan di dalam pengadilan. Mediasi yang berada di dalam pengadilan diatur oleh Perma ini. Namun ada juga mediasi di luar pengadilan. Mediasi di luar

pengadilan di Indonesia terdapat dalam beberapa Undang-undang (UU) yang sudah dimuat, seperti UU tentang Lingkungan, UU tentang Kehutanan, UU tentang Ketenagakerjaan dan UU tentang Perlindungan Konsumen.

Mediasi memiliki banyak sisi positif. Menurut Bindshedler, mediasi mempunyai sisi positif sebagai berikut:

- 1) Mediator sebagai penengah dapat memberikan usulan-usulan kompromi diantara para pihak;
- 2) Mediator dapat memberikan usaha-usaha atau jasa-jasa lainnya, seperti memberi bantuan dalam melaksanakan kesepakatan, bantuan keuangan, mengawasi pelaksanaan kesepakatan, dan lain-lain
- 3) Apabila mediatornya adalah negara, biasanya negara tersebut dapat menggunakan pengaruh dari kekuasaannya terhadap para pihak yang bersengketa untuk mencapai penyelesaian sengketa.
- 4) Negara sebagai mediator biasanya memiliki fasilitas teknis yang lebih memadai daripada orang perorangan.

Keunggulan mediasi dibandingkan dengan metode penyelesaian sengketa yang lain adalah proses mediasi relatif lebih mudah dibandingkan dengan alternatif penyelesaian sengketa yang lain. Para pihak yang bersengketa juga mempunyai kecenderungan untuk menerima kesepakatan yang tercapai karena kesepakatan tersebut dibuat sendiri oleh para pihak bersama-sama dengan mediator. Dengan demikian, para pihak yang bersengketa merasa memiliki putusan mediasi yang telah tercapai dan cenderung akan melaksanakan hasil kesepakatan dengan baik.

Putusan mediasi juga dapat digunakan sebagai dasar bagi para pihak yang bersengketa untuk melakukan perundingan-perundingan ataupun negosiasi diantara mereka sendiri jika suatu saat dibutuhkan bila timbul sengketa yang lain diantara para pihak yang bersengketa tanpa perlu melibatkan mediator. Keuntungan yang lain adalah terbukanya kesempatan untuk menelaah lebih dalam masalah-masalah

yang merupakan dasar dari suatu sengketa. Terkadang dalam menyikapi suatu masalah, para pihak yang berkonflik belum mengkaji secara mendalam mengenai pokok masalah yang ada. Para pihak tentu lebih mengutamakan kepentingan negaranya sendiri.

Dengan adanya proses mediasi dapat dilakukan telaah yang lebih mendalam dengan informasi dan data-data yang diberikan oleh kedua belah pihak yang bersengketa. Pada akhirnya telaah ini dapat lebih bersifat objektif karena didasarkan pada informasi dan kepentingan dari kedua belah pihak. Dalam proses mediasi penting bagi pihak yang bersengketa untuk saling mempercayai bahwa semua pihak akan melaksanakan hasil putusan mediasi dengan baik sehingga dapat dihindari rasa bermusuhan dan dendam.

Sedangkan sisi negatif dari mediasi adalah bisa saja mediator lebih memihak kepada salah satu pihak. Selain itu kelemahan dari proses mediasi adalah waktu yang dibutuhkan sangat lama karena harus mempertemukan kedua pihak dan kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan dan dari pertentangan-pertentangan tersebut harus dirumuskan sebuah kesepakatan. Tercapai atau tidaknya kesepakatan sangat tergantung dari itikad baik para pihak untuk menyelesaikan sengketa dalam proses mediasi. Jika tidak ada itikad baik dalam proses mediasi dari kedua belah pihak, kesepakatan tidak akan pernah tercapai dan konflik pun tidak dapat terselesaikan. Selain itu dalam proses mediasi harus dimunculkan informasi yang cukup sebagai bahan perundingan. Informasi-informasi yang disampaikan oleh kedua belah pihak menjadi sangat penting bagi mediator untuk dapat segera memberikan pendapatnya terhadap konflik yang tengah terjadi. Selain itu kedua belah pihak harus memberikan kewenangan yang cukup bagi mediator untuk menjadi penengah dalam konflik yang sedang dihadapi oleh kedua pihak. Kepatuhan para pihak dalam menaati kesepakatan yang dibuat dan pengaruh mediator dalam proses mediasi sangat mempengaruhi kesepakatan yang akan dicapai oleh pihak-pihak yang bersengketa.

Proses mediasi berjalan lebih informal dan dikontrol oleh para pihak. Dalam proses mediasi ini lebih merefleksikan kepentingan prioritas para pihak dan mempertahankan kelanjutan hubungan para pihak. Sehingga dalam proses mediasi tersebut penengah dalam hal ini ialah mediator haruslah berupaya netral dan tidak memihak kepada siapapun juga, dan berorientasi pada terwujudnya tujuan dari proses mediasi yang dilaksanakan.⁴⁴

Mediasi seringkali memerlukan proses yang panjang dan kesabaran tingkat tinggi, terutama jika konflik sudah berkembang menjadi konflik destruktif dan pihak-pihak yang terlibat konflik saling mencurigai dengan tingkat saling percaya yang rendah. Disamping itu, proses mediasi sangat unik dan berbeda antara satu konflik dengan konflik lainnya. Proses mediasi persengketaan perkawinan berbeda dengan proses mediasi konflik politik. Namun demikian, pola mediasi yang dilakukan mediator mempunyai pola yang hampir sama. Adapun proses mediasi yang selalu dilakukan dalam menyelesaikan konflik adalah sebagai berikut:

Mengidentifikasi Kebutuhan Intervensi

Walaupun mediator telah mendapat mandat dari pihak yang terlibat konflik, tetapi tingkat kebutuhan para pihak yang terlibat konflik terhadap intervensi mediator tidaklah sama. Mediator perlu memastikan bahwa kedua belah pihak mempunyai kebutuhan intervensi yang sama besarnya. Jika kebutuhan akan intervensi keduanya tidak sama, mediator akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Hal yang perlu diidentifikasi apakah ada pihak lain yang berada di belakang para pihak yang terlibat konflik. Apabila ada, maka perlu diidentifikasi apakah mereka juga menyetujui adanya mediasi. Kebutuhan intervensi mediasi perlu untuk dituangkan dalam mandat yang tertulis. Mandat tertulis berisi tugas, wewenang, kekuasaan, kewajiban, dan hubungan mediator dengan pihak-pihak yang terlibat konflik.

⁴⁴Syahrizal Abbas, *Mediasi dalam Perspektif Hukum Syari'ah, Hukum Adat dan Hukum Nasional*. (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2009) hal 2.

Pemetaan Konflik

Pemetaan konflik dibuat dan disusun untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut, yakni:

- a) *Pihak-pihak primer.* Pihak-pihak utama yang terlibat dan berinteraksi secara langsung dalam konflik. Pihak primer bisa berupa orang, kelompok orang dalam suatu organisasi, atau unit organisasi.
- b) *Pihak sekunder.* Pihak-pihak yang terlibat secara tidak langsung dalam konflik. Pihak ini adalah pihak yang berkepentingan mengenai konflik dan solusi konflik tetapi tidak terlibat secara langsung dalam konflik.
- c) *Pihak ketiga yang tertarik dengan konflik.* Sebagai contoh, dalam konflik hubungan industrial antara perusahaan dan para karyawannya, departemen tenaga kerja dan transmigrasi (Depnakertrans) merupakan pihak ketiga yang tertarik dalam solusi konflik.

Selain mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, pemetaan konflik juga membahas proses pengidentifikasian semua penyebab konflik dan persepsi masing-masing pihak mengenai penyebab konflik. Konflik terjadi di sekitar isu yang berkaitan dan dianggap penting oleh para pihak yang terlibat konflik. Isu penyebab konflik dapat dikelompokkan menjadi beberapa isu kelompok antara lain.

- a) *Isu mengenai siapa yang berhak mendapat apa.* Isu ini berkaitan dengan sumber yang terbatas (sumber ekonomi, kekuasaan, jabatan, hak-hak istimewa, penghormatan, dan sebagainya) dan masing-masing pihak menginginkannya.
- b) *Isu mengenai bagaimana seharusnya.* Isu mengenai apa yang harus dilakukan (rencana).
- c) *Isu berdasarkan fakta.* Isu ini berhubungan dengan tujuan dan kebijakan, keputusan (harus kemana), apa, berapa, dan sebagainya.

- d) *Isu berdasarkan norma.* Isu yang berhubungan dengan agama, norma sosial, norma kelayakan, norma hukum, dan sebagainya.

Menyusun Desain Intervensi

Desain intervensi adalah rencana intervensi yang berisi butir-butir antara lain sebagai berikut:

- a) Tujuan, sasaran, dan target intervensi. Menentukan apa yang akan dicapai dalam proses mediasi. Mediator menentukan kuantitas dan kualitas sasaran atau target yang akan dicapai dan diperkirakan memuaskan kedua belah pihak.
- b) Teknik-teknik mendekatkan kedua belah pihak yang terlibat konflik, antara lain terdiri dari: dengar pendapat, pelatihan, konsultasi, penelitian, penyeimbangan kekuasaan, transformasi elemen konflik, dan sebagainya.
- c) Agenda mediasi. Acara atau kegiatan mediasi dari pertemuan pertama sampai proses pengambilan keputusan, disertai teknik-teknik pelaksanaannya.
- d) Jadwal dan lokasi pertemuan mediasi.

Melakukan Dengar Pendapat

Mediator memanggil pihak-pihak yang terlibat konflik dalam suatu pertemuan dengar pendapat. Pihak yang terlibat konflik mengemukakan posisinya dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh mediator. Mediator juga mendengar saksi-saksi dan mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan konflik.

Mengembangkan Iklim Konflik Yang Kondusif

Iklim konflik yang kondusif adalah iklim dimana kedua belah pihak mempunyai keinginan: (1) saling percaya; (2) saling mendengarkan; (3) untuk menyelesaikan konflik; (4) saling membutuhkan; (5) kejujuran dan ketulusan; (6) rasa humor; serta (7) rasa *give and take*.

Transformasi Elemen Konflik

Elemen konflik adalah semua faktor dari konflik yang meliputi antara lain: penyebab konflik; strategi konflik; gaya manajemen konflik; taktik konflik; kekuasaan yang digunakan oleh pihak-pihak

yang terlibat konflik; dan sebagainya. Persepsi pihak yang terlibat konflik mengenai elemen-elemen konflik ini berbeda sehingga konflik bisa berlangsung secara berkepanjangan. Elemen-elemen tersebut perlu ditransformasikan sehingga pihak yang terlibat konflik mempunyai persepsi yang sama atau paling tidak saling mendekati. Dengan menggunakan kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi, mediator berupaya mengubah posisi/ persepsi pihak-pihak yang terlibat konflik.

Merumuskan Alternatif Keputusan Bersama

Mediator berupaya menyimpulkan persamaan keinginan pihak yang terlibat konflik dan mengajukan usulan agar mereka mau berkompromi atau berkolaborasi. Mediator mengemukakan alternatif kompromi atau kolaborasi yang mungkin mereka pilih, disertai konsekuensinya.

Memilih Satu Alternatif Yang Disepakati Bersama

Pihak-pihak yang terlibat konflik sepakat untuk memilih salah satu alternatif yang dianjurkan oleh mediator dan menandatangani keputusan bersama. Setelah kedua belah pihak memilih alternatif yang sama, kesepakatan tertulis yang ditandatangani oleh kedua belah pihak dan mediator kemudian dibuat. Agar tidak menimbulkan masalah ketika dilaksanakan, kesepakatan diformulasikan secara operasional dengan mencantumkan angka-angka kuantitas, kualitas, dan target waktunya. Sering kali, kesepakatan disertai sanksi bagi pihak yang tidak mau melaksanakannya. Kesepakatan hasil mediasi dibuatkan akta notaris dan didaftarkan ke Pengadilan Negeri selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sejak ditandatangani oleh pihak-pihak yang bersengketa (Pasal 6 ayat 7 UU Arbitrase).

Melaksanakan Kesepakatan

Mediator membantu kedua belah pihak yang terlibat konflik dalam melaksanakan kesepakatan bersama dan mengevaluasi hasil pelaksanaan kesepakatan. Kesepakatan keputusan mediasi wajib selesai dilaksanakan dalam waktu 30 (tiga puluh) hari setelah didaftarkan ke Pengadilan Negeri (Pasal 6 ayat 8 UU Arbitrase). Jika

usaha penyelesaian sengketa alternatif melalui mediasi tidak berhasil, para pihak yang bersengketa bisa mengajukan persengketaan pada lembaga arbitrase atau pada Pengadilan Negeri. Pada prosesnya, kedua lembaga tersebut sebelum melaksanakan tugasnya akan meminta pihak-pihak yang bersengketa harus melakukan perdamaian melalui mediasi.

D. Arbitrase

Perkataan arbitrase berasal dari Arbitrae (bahasa Latin) yang berarti kekuasaan untuk menyelesaikan sesuatu menurut kebijaksanaan. Arbitrase dapat dikatakan penyelesaian/putusan sengketa oleh seorang/para hakim yang berdasarkan tujuan bahwa mereka akan tunduk dan mentaati keputusan yang diberikan oleh hakim/para hakim yang mereka pilih tersebut. Menurut Frank El Qouri dan Edna El Qouri menyatakan :

“Arbitration is simple prosseding voluntarily choosen by parties who want as dispute determined by an impartial judge of their mutual selection whose decision, based on the merit of the case they agreed in advance to accept as final and binding”

Menurut Christopher A. Moore arbitrase merupakan istilah umum dari proses penyelesaian konflik secara sukarela dimana pihak-pihak yang terlibat konflik meminta bantuan pihak ketiga yang imparisial (tidak memihak) dan netral untuk membuat keputusan mengenai objek konflik. Keluaran dari keputusan arbitrase bisa bersifat nasihat dan tidak mengikat atau bisa juga berupa keputusan yang mengikat pihak-pihak yang terlibat konflik. Arbitrase dilakukan oleh satu orang atau satu panel (tim) pihak ketiga (*third party intervention*)- *intervener*. Arbiter ialah pihak ketiga di luar pihak-pihak yang terlibat konflik dalam proses arbitrase”.⁴⁵

Sedangkan menurut Z. Assiqin Kusumo Atmadja Dalam ceramahnya yang berjudul *Enforcement of Foreign Arbitral Award*,

⁴⁵Christopher A. Moore, *The Mediation Process: Practical strategis for resolving conflict*, (San Francisco: Jossey Bass, 2003).

dimuka seminar yang diadakan badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI) bersama-sama dengan *International Chamber of Commerce* (ICC) pada tanggal 13 September 1978 di Jakarta mengatakan bahwa :

“Arbitration is the Community’s self regulatory pratice of dispute settlement” “Arbitrase adalah penyelesaian sengketa yang dilaksanakan oleh komunitas bisnis itu sendiri secara teratur berdasarkan keinginan mereka.” Pendapat Z. Assiqin Kusumo Atmadja tersebut diatas dipertegas kembali oleh Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase, bahwa arbitrase ialah cara penyelesaian suatu perkara perdata diluar peradilan umum yang didasarkan pada perjanjian arbitrase yang dibuat secara tertulis oleh para pihak yang bersangkutan.

Penyelesaian/pemutusan sengketa melalui arbitrase adalah suatu praktek yang sudah lama dikenal di Indonesia. Dalam Kitab Undang-Undang Hukum Acara Perdata di zaman kolonial Belanda yang dikenal dengan sebutan *“Reglement op de burgerlijke rechts vordering (BRV)”*. yang mulai berlaku 1849 terdapat ketentuan-ketentuan mengenai keputusan arbiter dan pelaksanaannya. walaupun BRV tidak diberlakukan bagi orang Indonesia terhadap perkara perdata mereka, namun dapat dipergunakan aturan-aturan BRV untuk penyelesaiannya masalah maupun perkara-perkara ekonomi yang bersengketa.

Dalam BRV ini, istilah untuk penengah/arbiter ini digunakan kata-kata *“scheidsman”*. UU paling tua yang mengatur tentang Arbitrase adalah *Arbitrain Act* 1697 dari Inggris. UU ini telah beberapa kali dirubah, terakhir menjadi *Arbitration Act 1950*. UU Mahkamah Agung No. 1/1950 mengatur tentang arbitrase ini yang memberikan kemungkinan banding terhadap putusan arbitrase. Di dalam UU MA ini dipakai perkataan wasit untuk arbiter dan perwasitan untuk arbitrase.

Keberadaan arbitrase adalah suatu kewajiban apabila dua atau lebih pihak yang terlibat dalam suatu sengketa mengadakan

persetujuan bahwa mereka menunjuk seorang pihak ketiga yang mereka berikan wewenang untuk memutus sengketa itu, sedangkan mereka berjanji untuk tunduk kepada putusan yang akan diberikan oleh pihak ketiga tersebut. Apabila salah satu pihak kemudian enggan memberikan bantuannya untuk pengambilan keputusan/tidak mentaati keputusan yang telah diambil oleh orang yang mereka berikan wewenang untuk memutuskan sengketa tersebut maka pihak itu dianggap melakukan pelanggaran perjanjian.

Hukum harus menyediakan upaya-upaya hukum untuk memaksa pihak yang melanggar perjanjian itu untuk mentaatinya. Pada prinsipnya harus diperhatikan bahwa apa yang dapat diserahkan kepada arbiter/wasit/majelis arbitrase untuk diputus itu haruslah merupakan hal-hal yang berada dalam kekuasaan bebas dari para pihak

Hal ini dapat kita lihat dari pasal 616 BRV yang mengatakan bahwa: “Tidak diperkenankan dengan ancaman batal bila mengadakan suatu persetujuan arbitrase mengenai soal olimentasi/pemberian nafkah perceraian/perpisahan meja dan tempat tidur kedudukan hukum seseorang atau pun pada umumnya mengenai sengketa dimana ketentuan hukum tidak diperkenankan diadakan suatu perdamaian”. Dasar hukum untuk mengadakan arbitrase terdapat pada UU No. 30/1999 tentang *Altenative* penyelesaian sengketa dan arbitrase. UU ini merupakan pembaharuan dan perbaikan daripada pasal 615-651 BRV tentang pelaksanaan arbitrase. Dalam kegiatan bisnis pada masa sekarang, penyelesaian sengketa melalui arbitrase lebih sering digunakan terutama pada kontrak-kontrak dagang internasional. Ada beberapa alasan pelaku bisnis usaha menggunakan lembaga arbitrase :

a) Adanya kebebasan, kepercayaan dan keamanan

Arbitrase pada umumnya menarik bagi para pengusaha, pedagang dan investor sebab memberikan kebebasan dan otonomi yang sangat luas pada mereka. Secara relatif memberikan rasa aman terhadap keadaan

yang tidak menentu dan ketidakpastian sehubungan dengan sistem hukum yang berbeda (pada kontrak-kontrak internasional); juga menghindari kemungkinan keputusan hakim yang berat sebelah yang melindungi kepentingan/pihak lokal dari mereka yang terlibat dalam suatu perkara.

b) Wasit/arbiter memiliki keahlian

Para pihak seringkali memilih arbitrase karena mereka memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap keahlian arbiter mengenai persoalan yang dipersengketakan dibandingkan jika mereka menyerahkan penyelesaian kepada pihak pengadilan yang telah ditentukan.

c) Lebih cepat dan hemat biaya

Dikatakan lebih cepat karena para pihak tidak harus menunggu dalam proses sebagaimana antrian dalam proses litigasi. Seperti : adanya pemeriksaan pendahuluan. Sementara perkara berlangsung para pihak masih tetap dapat menjalankan usahanya dan tidak merasakan kekecewaan dan ketidakpuasan yang terjadi dalam proses litigasi. Selain itu dalam proses arbitrase tidak dimungkinkan banding/kasasi. Putusan bersifat final dan mengikat.

d) Bersifat rahasia

Proses pengambilan keputusan dalam lingkungan arbitrase bersifat privat dan bukan bersifat umum, sehingga hanya para pihak yang bersengketa saja yang tahu. Sifat rahasia arbitrase ini dapat melindungi para pihak dari hal-hal yang tidak diinginkan/merugikan akibat pengikatan informasi bisnis kepada umum.

e) Adanya kepekaan arbiter/wasit

Dalam mengambil keputusan, pengadilan seringkali memanfaatkan sengketa privat sebagai tempat untuk menonjolkan nilai-nilai masyarakat. Akibatnya dalam menyelesaikan sengketa privat yang ditanganinya pertimbangan hakim sering mengutamakan kepentingan umum sedangkan kepentingan privat merupakan pertimbangan kedua. Arbitrase pada umumnya menerapkan

pola nilai-nilai secara berbalik yaitu arbiter dalam pengambilan keputusan lebih mempertimbangkan sengketa sebagai persoalan privat daripada sengketa yang bersifat publik/umum.

f) Bersifat non preseden

Pada umumnya putusan arbitase tidak memiliki nilai/sifat preseden. Oleh karena itu untuk perkara yang serupa mungkin saja dihasilkan keputusan arbitrase yang berbeda.

g) Bersifat preseden yaitu putusan yang sama untuk perkara yang sama.

Pelaksanaan putusan lebih mudah dilaksanakan, oleh karena yang menginginkan adanya penyelesaian sengketa secara damai adalah para pihak maka konsekuensi dari keinginan para pihak tersebut, jelas ada pihak-pihak yang dengan sukarela mengalah dengan tuntutan. Oleh karena ada keinginan untuk berdamai, maka putusan yang diberikan oleh arbiter tersebut mudah untuk dijalankan.

Untuk mengetahui apakah para pihak menggunakan lembaga penyelesaian arbitrase/tidak, dapat kita ketahui dari perikatan arbitrase yang dibuat para pihak. Perikatan arbitrase yaitu perikatan yang lahir dari perjanjian. Oleh karena itu ada/tidaknya penyelesaian arbitrase antara para pihak dapat kita lihat dari perjanjian yang dibuat oleh para pihak. Dari ketentuan-ketentuan hukum yang berkenaan dengan arbitrase ini dapat diketahui bahwa perikatan arbitrase harus dibuat di dalam suatu akte baik dalam suatu “*akte compromitendo*” maupun “*akte kompomise*”. Hampir semua lembaga arbitrase yang ada menyatakan adanya perjanjian tertulis. Dari perikatan arbitrase terdapat dua macam klausula arbitrase yaitu :

1. *Pactum de compromittendo*

Klausula *pactum de compromittendo* dibuat sebelum persengketaan terjadi. Dapat bersamaan dengan saat pembuatan perjanjian pokok atau sesudahnya, dengan kata lain : perjanjian arbitrase bisa menyatu/menjadi satu dengan perjanjian pokoknya (dalam suatu perjanjian tersendiri diluar perjanjian pokok. Karena perjanjian

tersebut dibuat sebelum terjadinya sengketa, maka diperlukan pengetahuan yang luas dan mendalam mengenai perjanjian pokoknya untuk dapat mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang tidak dikehendaki tapi mungkin saja terjadi. Dengan adanya pengetahuan luas dan mendalam mengenai perjanjian pokoknya maka diharapkan tercipta *pactum de compromittendo* yang baik dan terinci.

2. Akta comtomise

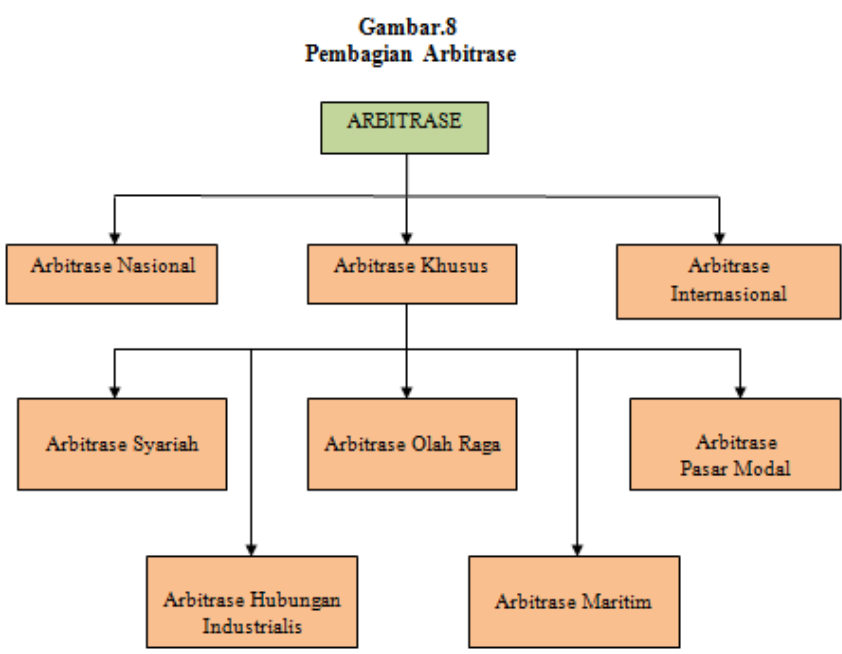
Dibuat setelah terjadinya sengketa yang berkenaan dengan pelaksanaan satu perjanjian. Jadi klausul ini, ada setelah sengketa terjadi dan kedua belah pihak setuju bahwa sengketa yang terjadi tersebut akan diselesaikan dengan arbitrase. Dari penjelasan di atas ada dua perkataan yang sedang timbul dalam arbitrase ini yaitu :

- Perkataan persetujuan arbitrase
- Perkataan klausula arbitrase

Menurut hukum Indonesia pada hakekatnya tidak ada perbedaan antara kedua perkataan tersebut. Kedua-duanya mempunyai akibat hukum: Bahwa persengketaan yang telah timbul/yang akan timbul itu tidak akan diperiksa dan diputus pengadilan. Bahwa persengketaan itu akan diperiksa dan diputus oleh seorang arbiter atau tim arbiter sehingga kedua belah pihak berkewajiban untuk membantu terselenggaranya arbitrase/peradilan wasit dan menaati apa yang akan diputuskannya. Mengenai klausula arbitrase BANI (Badan Arbitrase Nasional Indonesia) menyarankan kepada para pihak yang ingin menggunakan lembaga arbitrase untuk mencantumkan dalam perjanjian mereka klausula standar sebagai berikut : “Semua sengketa yang timbul dari perjanjian ini akan diselesaikan dalam tingkat I dan terakhir menurut peraturan prosedur BANI oleh arbiter yang ditunjuk menurut peraturan tersebut”. “*All disputes arising from this contract shall be finally*

retted under the rules of arbitration of BANI by arbitration pointed in accordance with the said rules”.

Arbitrase pada prinsipnya bisa dikelompokkan menjadi: (1) arbitrase nasional, (2) arbitrase khusus, dan (3) arbitrase internasional. *Arbitrase nasional* adalah arbitrase yang bersifat umum dan bisa digunakan untuk menyelesaikan berbagai jenis konflik dalam suatu negara. *Arbitrase khusus* adalah arbitrase untuk menyelesaikan konflik khusus dalam bidang tertentu. Sebagai contoh, arbitrase dalam konflik ekonomi syariah, hubungan industrial, bisnis maritim, olah raga, dan pasar modal. Terakhir, *arbitrase interasional* adalah arbitrse untuk menyelesaikan konflik berdasarkan kontrak internasional dan tunduk pada hukum internasional.



Selain pembagian jenis-jenis arbitrase diatas, terdapat beberapa pembagian arbitrase lainnya, yaitu:

Arbitrase Umum

Arbitrase umum adalah arbitrase yang bisa digunakan untuk menyelesaikan konflik akibat semua jenis kontrak perdata dan tunduk pada hukum nasional suatu negara. Umumnya, setiap negara mempunyai arbitrase umum yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang. Di Indonesia, arbitrase umum adalah Badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI) yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang (UU) Republik Indonesia (RI No:30 Tahun 1999 (tanggal 12 Agustus 1999) tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa (UU Arbitrase)). BANI dapat menyelesaikan konflik yang berdasarkan kontrak dan tunduk pada hukum nasional Indonesia. BANI juga bisa menyelesaikan konflik yang terjadi akibat kontrak internasional, tetapi semua pihak yang terlibat dalam kontrak internasional tersebut menyatakan tunduk pada hukum perdata Indonesia.

Terdapat sejumlah alasan para pengusaha menyambut baik adanya sistem arbitrase di Indonesia. Alasan-alasan tersebut antara lain sebagai berikut.

- a) Semakin banyaknya hubungan bisnis antara para pengusaha Indonesia dan pengusaha luar negeri atau mancanegara. Banyak dari hubungan bisnis tersebut berakhir dengan konflik atau sengketa yang perlu diselesaikan. Konflik bisa terjadi antar pengusaha dalam negeri atau antara pengusaha dalam negeri dan pengusaha luar negeri.
- b) Para pengusaha umumnya takut menyelesaikan perkara di pengadilan perdata, baik di pengadilan Indonesia maupun di pengadilan luar negeri, karena proses pengadilan yang memerlukan waktu bertahun-tahun, rumit, dan memerlukan biaya tinggi. Terlebih, jika prosesnya mengalami banding dan kasasi, serta proses peninjauan kembali atau rekes sipil yang bisa berlangsung selama 3 – 5 tahun.
- c) Para pengusaha juga meragukan kredibilitas pengadilan di Indonesia karena banyak terjadi kolusi dan mafia pengadilan. Hal

ini menyebabkan pelaksanaan hukum bisa dimanipulasi oleh mereka yang memiliki hubungan dekat dengan pengadilan.

- d) Penyelesaian konflik bisnis melalui prose arbitrase umumnya lebih cepat serta tidak memerlukan proses banding dan kasasi. Keputusan arbitrase bersifat final dan mengikat (*final and binding*).
- e) Kebebasan dan keamanan bagi para pihak yang bersengketa. Sistem arbitrase memberikan kebebasan kepada para pihak dalam kontrak perdata untuk memilih proses arbitrasenya sendiri. Dalam proses arbitrase, para pihak yang terlibat konflik juga tidak diatur oleh hukum acara perdata yang kaku. Proses arbitrase lebih fleksibel jika dibandingkan dengan proses pengadilan.
- f) Para arbiter umumnya ahli dalam bidang yang dipersengketakan. Mereka bukan saja pakar hukum, tetapi juga pakar yang menguasai bidang perdata yang dipersengketakan. Pihak yang bersengketa juga bisa bebas memilih arbiter tertentu yang mereka anggap menguasai masalah persengketaan. Di pengadilan, mereka tidak bisa secara sembarang memilih hakim yang mereka anggap menguasai masalah karena hakim ditunjuk oleh Ketua Pengadilan Negeri.
- g) Proses arbitrase bersifat rahasia karena hanya menyangkut pribadi yang bersengketa tidak bersifat umum. Kerahasiaan ini bertujuan untuk melindungi para pihak yang bersengketa dari kerugian atas penyebaran informasi secara umum.
- h) Apabila dalam proses pengadilan mengenal ilmu hukum (*jurisprudence*). Maka dalam proses arbitrase keputusan arbiter bersifat independen yang unik dan tidak bisa digunakan sebagai dasar hukum proses arbitrase lainnya. Dengan demikian, dalam proses arbitrase dua kasus sengketa dengan objek sengketa yang bisa terjadi, tetapi keputusan arbiter akan berbeda.
- i) Keputusan arbiter lebih mudah dilaksanakan dari pada keputusan hakim pengadilan negeri. Keputusan arbitrase tidak mengenal banding, kasasi, atau peninjauan kembali seperti halnya proses pengadilan.

Sistem arbitrase yang diatur oleh Undang-Undang arbitrase berbeda dengan sistem arbitrase sebelumnya yang putusannya tidak selalu final dan mengikat. Menurut Undang-Undang Arbitrase, *arbitrase* adalah cara penyelesaian suatu sengketa perdata diluar pengadilan umum yang didasarkan pada perjanjian arbitrase yang dibuat secara tertulis oleh para pihak yang bersengketa. Perjanjian tersebut dicantumkan sebagai salah satu klausul dalam perjanjian tertulis sebelum terjadinya sengketa atau perjanjian arbitrase tersendiri di luar perjanjian tertulis tersebut setelah terjadinya sengketa. Menurut pasal 3, Undang-Undang Arbitrase, setelah kedua belah pihak mengikatkan diri dalam perjanjian arbitrase, pengadilan negeri tidak berwenang untuk mengadili sengketa mereka.

Arbitrase Syariah

Salah satu jenis arbitrase yang berkembang di Indonesia paralel dengan tumbuhnya kegiatan ekonomi Islam adalah arbitrase syariah. Arbitrase syariah adalah arbitrase yang menyelesaikan sengketa dalam bidang ekonomi syariah. Menurut surat edaran Mahkamah Agung No: 08 tahun 2008 yang termasuk ekonomi syariah antara lain adalah kegiatan ekonomi, seperti (1) Bank Syariah, (2) Asuransi Syariah, (3) Reasuransi Syariah, (4) Reksadana Syariah, (5) Obligasi Syariah, (6) Pembiayaan Syariah, (7) Pengadaian Syariah, (8) Dana Pensiun Lembaga Keuangan Syariah, (9) Bisnis Syariah, (10) Lembaga Keuangan Mikro Syariah.

Untuk menyelesaikan konflik dalam bidang ekonomi syariah di luar pengadilan, pada tanggal 21 Oktober 1993, Majelis Ulama Indonesia mendirikan Badan Arbitrase Muamalat Indonesia (BAMUI). Badan ini didirikan dalam bentuk Badan Hukum Yayasan berdasarkan Akta Notaris Yudo Paripurno Nomor 175 tanggal 21 Oktober 1993. Setelah menjalankan fungsinya selama 10 tahun, sebahagian pendiri yayasan meninggal dunia dan dengan dikeluarkannya Undang-Undang Republik Indonesia No: 16 tahun 2001 tentang yayasan status BAMUI harus diubah. Berdasarkan Keputusan Majelis Ulama Indonesia Nomor Kep-09/MUI/ XII/2003

tanggal 24 Desember 2003. BAMUI diubah menjadi Badan Arbitrase Syariah Nasional Indonesia (disingkat sebagai BASYARNAS) yang merupakan suatu badan yang berada di bawah Majelis Ulama Indonesia.

Jika keputusan BASYARNAS tidak dilaksanakan secara sukarela oleh para pihak yang bersengketa, keputusan tersebut dilaksanakan oleh Pengadilan Agama bukan oleh Pengadilan Negeri. Butir 4 Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 08 tahun 2008 tentang Eksekusi Putusan Badan Arbitrase Syariah menyatakan bahwa dalam hal putusan Badan Arbitrase Syariah tidak dilaksanakan secara sukarela, maka putusan tersebut dilaksanakan berdasarkan perintah Ketua Pengadilan Agama.

Arbitrase Internasional

Dengan berkembangnya bisnis internasional, semakin banyak terjadi kasus perselisihan atau konflik mengenai kontrak bisnis antarpengusaha dari berbagai negara. Negara pihak-pihak yang terlibat konflik sering mempunyai sistem, iklim, dan budaya hukum yang berbeda. Menggunakan arbitrase yang ada di negara-negara pihak yang terlibat konflik, sering kali menimbulkan masalah. Untuk menghindari masalah-masalah tersebut, pihak-pihak yang mengadakan kontrak bisnis internasional tidak memilih arbitrase negara mereka, tetapi memilih arbitrase internasional.

Pasal 1 ayat 9 Juncto Pasal 65, Pasal 67, dan Pasal 68, Undang-Undang Arbitrase, mengakui eksistensi arbitrase internasional. Arbitrase internasional adalah proses penyelesaian sengketa dengan menggunakan arbitrase di luar wilayah Hukum Republik Indonesia. Alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan arbitrase internasional adalah untuk menghindari ketidakpastian yang berkaitan dengan proses pengadilan (litigasi) di Pengadilan Nasional. Litigasi di Pengadilan Luar Negeri lebih memberi kepastian, waktunya lebih cepat, dan biaya lebih murah.

Arbitrase internasional digunakan untuk menyelesaikan perselisihan kontrak bisnis internasional. Berikut adalah karakteristik dari arbitrase internasional .

- a) Menyelesaikan kontrak bisnis internasional yang dalam kontrak dinyatakan klausul jika terjadi perselisihan mengenai pelaksanaan kontrak akan diselesaikan melalui arbitrase internasional.
- b) Arbitrase internasional tidak mempunyai hubungan dengan negara masing-masing pihak yang terlibat konflik, walaupun kontrak dan perselisihan terjadi di wilayah negara pihak-pihak yang berselisih.
- c) Penyelesaian dilakukan oleh salah satu lembaga arbitrase internasional, misalnya, *United Nations Commission on International Trade Law* (UNCITRAL) yang dibentuk oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Di dunia, banyak terdapat organisasi arbitrase internasional.
- d) Menggunakan peraturan khusus yang mengatur proses arbitrase internasional untuk menyelesaikan konflik bisnis internasional. sebagai contoh, UNCITRAL menggunakan peraturannya, yaitu *UNCITRAL Arbitration Rules* untuk melaksanakan proses arbitrase.
- e) Dalam klausul perjanjian arbitrase internasional, ketentuan dalam hal melaksanakan keputusan arbitrase akan menggunakan hukum dan pengadilan negara mana telah ditentukan.

Contoh penggunaan arbitrase internasional adalah kasus kontrak antara Pemerintah Republik Indonesia dan PT Newmont Nusa Tenggara (NNT). Ketika terjadi perselisihan mengenai kontrak tersebut, pemerintah meminta UNCITRAL untuk menyelesaikan konflik tersebut. Arbiter UNCITRAL kemudian memutuskan bahwa NNT melakukan *one prestasi*.⁴⁶

⁴⁶Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010) hal. 214-221.

BAB VI

PERAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN KONFLIK

Pada prinsipnya, konflik adalah pertentangan antara ketidaksesuaian dari apa yang diharapkan dengan sesuatu yang terjadi sebagai kenyataan akhir. Pertentangan ini merupakan konsekuensi kehidupan yang dinamis dimana sistem kehidupan selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Dalam situasi konflik, proses tatanan kehidupan menunjukkan geliat perkembangan yang sangat cepat sehingga terkadang situasi ini tidak dapat untuk dikendalikan. Keadaan konflik yang tidak dapat lagi terkendali akan mengarah kepada dampak destruktif dari konflik yang terjadi, hal inilah yang menjadi dampak negatif dari konflik. Namun sebaliknya, jika situasi perkembangan yang sangat cepat tersebut dapat dikelola dengan baik maka, konflik dapat dimanfaatkan sebagai bahan bakar utama dalam memacu perkembangan organisasi yang lebih maju lagi, hal ini sering disebut oleh para ahli konflik sebagai dampak konstruktif dari konflik.

Untuk memastikan bahwa konflik tersebut dapat terarahkan kedalam domain wilayah konflik yang bersifat konstruktif, maka peran dan fungsi manajemen sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan dari permasalahan tersebut. Pada bab ini, akan diuraikan peran manajemen konflik dalam mengupayakan proses penyelesaian konflik agar konflik yang terjadi dapat terarah kepada hal-hal yang bersifat konstruktif dan membangun. Kesadaran tentang pentingnya penerapan manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik didorong oleh adanya kesadaran dewasa ini bahwa konflik adalah suatu keniscayaan yang tidak dapat dielakkan, ia adalah bagian dari kehidupan yang terus datang silih berganti, sehingga dibutuhkan upaya yang bersifat positif dalam menghadapi situasi dan kondisi ini.

Kesadaran terhadap situasi dan kondisi saat inilah yang mengantarkan peran manajemen konflik menjadi kebutuhan utama yang harus dimiliki oleh setiap elemen dan unsur kehidupan baik oleh pribadi dalam konteks kehidupan individual maupun secara konteks organisasional yang majemuk dan pluralistik.

A. Rehabilitasi Konflik

Rehabilitasi adalah perbaikan dan pemulihan semua aspek pelayanan publik atau masyarakat sampai tingkat yang memadai pada wilayah pasca konflik dengan sasaran utama untuk normalisasi atau berjalannya secara wajar semua aspek pemerintahan dan kehidupan masyarakat pada wilayah pasca konflik tersebut.

Rehabilitasi dilakukan melalui kegiatan: perbaikan lingkungan daerah, perbaikan prasarana dan sarana umum, pemberian bantuan perbaikan rumah masyarakat, pemulihan sosial psikologis, pelayanan kesehatan, rekonsiliasi dan resolusi, pemulihan sosial ekonomi budaya, pemulihan keamanan dan ketertiban, pemulihan fungsi pemerintahan, dan pemulihan fungsi pelayanan publik.

Dalam penentuan kebijakan rehabilitasi prinsip dasar yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Menempatkan masyarakat tidak saja sebagai korban, namun juga sebagai pelaku aktif dalam kegiatan rehabilitasi.
- Kegiatan rehabilitasi merupakan rangkaian kegiatan yang terkait dan terintegrasi dengan kegiatan prabencana, tanggap darurat, dan pemulihan dini serta kegiatan rekonstruksi.
- “*Early recovery*” dilakukan oleh “*Rapid Assessment Team*” segera setelah terjadi bencana.
- Program rehabilitasi dimulai segera setelah masa tanggap darurat dan diakhiri setelah tujuan utama rehabilitasi tercapai.

Proses rehabilitasi, memerlukan adanya kepekaan dan daya adaptif yang tinggi dengan harapan agar proses rehabilitasi tersebut sesegera mungkin untuk diatasi, adapun hal-hal terkait yang

dipandang perlu untuk segera disikapi secara serius dalam proses rehabilitasi ialah sebagai berikut:

1) Perbaikan lingkungan daerah

Perbaikan lingkungan fisik meliputi kegiatan: perbaikan lingkungan fisik untuk kawasan pemukiman, kawasan industri, kawasan usaha dan kawasan gedung. Indikator yang harus dicapai pada perbaikan lingkungan adalah kondisi lingkungan yang memenuhi persyaratan teknis, sosial, ekonomi, dan budaya serta ekosistem

2) Perbaikan sarana dan prasarana umum

Sarana dan prasarana umum adalah jaringan infrastruktur dan fasilitas fisik yang menunjang kegiatan kehidupan sosial dan perekonomian masyarakat. Prasarana umum atau jaringan infrastruktur fisik disini mencakup: jaringan jalan/ perhubungan, jaringan air bersih, jaringan listrik, jaringan komunikasi, jaringan sanitasi dan limbah, dan jaringan irigasi/ pertanian. Sarana umum atau fasilitas sosial yang meliputi: fasilitas kesehatan, fasilitas perekonomian, fasilitas pendidikan, fasilitas perkantoran pemerintah, dan fasilitas peribadatan.

3) Pemberian bantuan perbaikan rumah masyarakat

Yang menjadi target pemberian bantuan adalah masyarakat korban konflik yang rumah/ lingkungannya mengalami kerusakan struktural hingga tingkat sedang, akibat konflik. Kerusakan tingkat sedang adalah kerusakan fisik bangunan sebagaimana Pedoman Teknis (Departemen Pekerjaan Umum, 2006) dan/atau kerusakan pada halaman dan/atau kerusakan pada *utilitas*, sehingga mengganggu penyelenggaraan fungsi huniannya. Untuk bangunan rumah rusak berat atau roboh diarahkan untuk rekonstruksi.

4) Pemulihan sosial psikologis

Pemulihan sosial psikologis adalah pemberian bantuan kepada masyarakat yang terkena dampak konflik agar dapat berinteraksi kembali secara normal. Sedangkan kegiatan psikososial adalah kegiatan mengaktifkan elemen-elemen masyarakat agar dapat

kembali menjalankan fungsi sosial secara normal. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh siapa saja yang sudah terlatih. Pemulihan sosial psikologis bertujuan agar masyarakat mampu melakukan tugas sosial seperti sebelum terjadi bencana, serta tercegah dari mengalami dampak psikologis lebih lanjut yang mengarah pada gangguan kesehatan mental.

5) Pelayanan kesehatan

Pemulihan pelayanan kesehatan adalah aktivitas memulihkan kembali segala bentuk pelayanan kesehatan sehingga minimal tercapai kondisi seperti sebelum terjadi bencana. Pemulihan sistem pelayanan kesehatan adalah semua usaha yang dilakukan untuk memulihkan kembali fungsi sistem pelayanan kesehatan yang meliputi: SDM Kesehatan, sarana/prasarana kesehatan, kepercayaan masyarakat.

6) Rekonsiliasi dan resolusi

Kegiatan rekonsiliasi adalah merukunkan atau mendamaikan kembali pihak-pihak yang terlibat dalam perselisihan, pertengkaran dan konflik. Sedangkan kegiatan resolusi adalah memposisikan perbedaan pendapat, perselisihan, pertengkaran atau konflik serta menyelesaikan masalah atas perselisihan, pertengkaran atau konflik tersebut. Rekonsiliasi dan resolusi ditujukan untuk membantu masyarakat di daerah bencana untuk menurunkan eskalasi konflik sosial dan ketegangan serta memulihkan kondisi sosial kehidupan masyarakat.

7) Pemulihan sosial ekonomi budaya

Pemulihan sosial ekonomi budaya adalah upaya untuk memfungsikan kembali kegiatan dan/atau lembaga sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat di daerah bencana. Kegiatan pemulihan sosial, ekonomi, dan budaya ditujukan untuk menghidupkan kembali kegiatan sosial, ekonomi dan budaya masyarakat di daerah bencana seperti sebelum terjadinya bencana.

8) Pemulihan keamanan dan ketertiban

Pemulihan keamanan adalah kegiatan mengembalikan kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat sebagaimana sebelum terjadi bencana dan menghilangkan gangguan keamanan dan ketertiban di daerah bencana. Pemulihan keamanan dan ketertiban ditujukan untuk membantu memulihkan kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat di daerah bencana agar kembali seperti kondisi sebelum terjadi bencana dan terbebas dari rasa tidak aman dan tidak tertib.

9) Pemulihan fungsi pelayanan publik⁴⁷

Pemulihan fungsi pelayanan publik adalah berlangsungnya kembali berbagai pelayanan publik yang mendukung kegiatan/ kehidupan sosial dan perekonomian wilayah yang terkena bencana. Pemulihan fungsi pelayanan publik ini meliputi: pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, pelayanan perekonomian, pelayanan perkantoran umum/pemerintah, dan pelayanan peribadatan.

B. Restrukturisasi Konflik

Restrukturisasi manajemen merupakan hal yang penting dalam rehabilitasi konflik, pentingnya restrukturisasi berhubungan dengan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajerial dan organisasi. Dalam hal restrukturisasi manajemen/ organisasi, perbaikan kinerja dapat diperoleh melalui berbagai cara, antara lain dengan pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik, sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Pada dasarnya setiap korporasi dapat menerapkan salah satu jenis *restrukturisasi* pada satu saat, namun bisa juga melakukan *restrukturisasi* secara keseluruhan, karena aktifitas *restrukturisasi*

⁴⁷<http://erni-jasmita.blogspot.co.id/2014/01/pemulihan-pasca-bencana.html>, diakses pada tanggal 7 juli 2017, Pukul: 16.15 Wita.

saling terkait. Pada umumnya sebelum melakukan *restrukturisasi*, manajemen perusahaan perlu melakukan penilaian secara komprehensif atas semua permasalahan yang dihadapi perusahaan, langkah tersebut sering disebut sebagai *due diligence* atau penilaian uji tuntas perusahaan. Hasil penilaian ini sangat berguna untuk melakukan langkah *restrukturisasi* yang perlu dilakukan berdasar skala prioritasnya. Pelaksanaan *restrukturisasi* yang berhasil, harus melibatkan dan mendapatkan komitmen dari semua pihak. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik kaitannya dengan restrukturisasi konflik ialah:

- a. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
- b. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
- c. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak individu/karyawan/anggota organisasi.
- d. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
- e. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
- f. Bentuklah *team work* dan kerja-sama yang baik antar kelompok/unit kerja.
- g. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
- h. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/eselon.

C. Intervensi

Secara spesifik beberapa tokoh sepakat diantaranya Myer Calmpbell yang mengemukakan bahwa definisi dari Intervensi adalah ikut sertanya pihak ketiga untuk ikut dalam proses suatu konflik atas alasan adanya kepentingannya yang terganggu. Intervensi diajukan oleh karena pihak ketiga merasa bahwa barang miliknya. disengketakan/ diperebutkan oleh penggugat dan tergugat. Permohonan intervensi dikabulkan atau ditolak dengan putusan sela.

Apabila permohonan intervensi dikabulkan, maka ada dua perkara yang diperiksa bersama-sama yaitu gugatan asal dan gugatan intervensi.

D. Eksistensi Pengelolaan Konflik

Konsep penanganan Konflik menurut ketentuan UU No. 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik sosial, meliputi ruang lingkup pencegahan konflik, penghentian konflik, dan pemulihan pascakonflik. Upaya yang harus dilakukan antara lain:

1. Pencegahan konflik, meliputi upaya:
 - a) Memelihara kondisi damai dalam masyarakat;
 - b) Mengembangkan sistem penyelesaian perselisihan secara damai;
 - c) Meredam potensi konflik;
 - d) Membangun system peringatan dini.
2. Penghentian konflik, meliputi upaya:
 - a) Penghentian kekerasan fisik;
 - b) Penetapan status keadaan konflik;
 - c) Tindakan darurat penyelamatan dan perlindungan korban; dan/atau
 - d) Bantuan penggunaan dan pengerahan kekuatan TNI.
3. Pemulihan pascakonflik, meliputi upaya:
 - a) Rekonsiliasi;
 - b) Rehabilitasi; dan
 - c) Rekonstruksi.

Hal yang penting juga dalam upaya penanganan konflik adalah kemitraan antara semua pihak yang dilandasi oleh komitmen dari visi dan misi yang harmonis dan sinergis. Konsep kemitraan yang dibangun adalah mengadopsi berbagai nilai-nilai kearifan lokal budaya masing-masing daerah dipadukan dengan konsep kemitraan dan pemberdayaan masyarakat. Polri sebagai aparat negara yang diberi tanggungjawab sebagai komponen utama dalam mewujudkan dan memelihara kamtibmas yang didalamnya termasuk penanganan

konflik, mengembangkan konsep Polmas yang diselaraskan dengan nilai-nilai budaya lokal. Dengan demikian, Polri tidak akan berhasil tanpa dukungan dan partisipasi dari masyarakat.

Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam konflik itu sendiri, yaitu setidaknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Ada dua pihak atau lebih yang terlibat;
- b) Ada tujuan yang dijadikan sasaran konflik, dan tujuan itulah yang
- c) menjadi sumber konflik;
- d) Ada perbedaan pikiran, perasaan, tindakan diantara pihak yang
- e) terlibat untuk mendapatkan atau mencapai tujuan;
- f) Ada situasi konflik antara dua pihak yang bertentangan.

Definisi di atas menunjukkan bahwa konflik tidak selalu berarti kekerasan atau peperangan. Hal itu karena banyak konflik yang sebenarnya masih tersimpan dan belum muncul ke permukaan atau yang sering kita sebut sebagai konflik laten (tersembunyi). Kita bisa menyimpulkan bahwa sekecil apapun perbedaan pendapat dalam masyarakat adalah suatu konflik, walaupun konflik ini belum begitu berdampak negatif kepada masyarakat. Namun demikian, jika hal ini tidak kita kelola dengan baik dan benar, tidak menutup kemungkinan perbedaan pendapat bisa berubah menjadi konflik kekerasan. Setiap masyarakat memiliki cara pandang tersendiri atas konflik yang terjadi dilingkungannya. Cara pandang ini sangat tergantung pada kerangka konseptual umum, atau budaya masyarakat yang melingkupinya. Cara pandang yang berbeda-beda inilah yang kemudian menimbulkan perbedaan makna konflik antara masyarakat yang satu dan lainnya, yang kemudian memunculkan mitos-mitos tentang konflik.

Untuk dapat menyelesaikan konflik yang terjadi di masyarakat, tentunya harus diketahui penyebab konflik yang terjadi. Dengan mengetahui sebabnya, konflik diharapkan segera bisa diselesaikan.

Dalam pandangan teori konflik⁴⁸ bahwa masyarakat selalu dalam kondisi perubahan, dan setiap elemen dalam masyarakat memberikan sumbangan bagi terjadinya konflik di masyarakat. Dalam pandangan teori ini bahwa masyarakat disatukan oleh “ketidak bebasan yang dipaksakan”. Dengan demikian, posisi tertentu di dalam masyarakat mendelegasikan kekuasaan dan otoritas terhadap posisi yang lain. Fakta kehidupan sosial ini mengarahkan Dahrendorf kepada tesis sentralnya bahwa perbedaan distribusi kekuasaan dan otoritas “selalu menjadi faktor yang menentukan konflik sosial sistematis”. Dengan adanya perbedaan distribusi kekuasaan inilah kemudian memunculkan dua kelompok yang berbeda posisi, yakni kelompok dominan dan kelompok pada posisi subordinat. Mereka yang berada pada posisi dominan cenderung mempertahankan status quo sementara yang berada pada posisi subordinat selalu berupaya mengadakan perubahan terus-menerus. Konflik kepentingan dalam suatu kelompok selalu ada sepanjang waktu, setidaknya yang tersembunyi.⁴⁹ Secara umum penyebab konflik bisa disederhanakan sebagai berikut:

- a) Konflik nilai
- b) Kurangnya komunikasi;
- c) Kepemimpinan yang kurang efektif;
- d) Ketidakcocokan peran
- e) Produktivitas rendah
- f) Perubahan keseimbangan
- g) Konflik atau masalah yang belum terpecahkan.

Tujuh penyebab konflik di atas adalah penyebab yang sifatnya umum, namun demikian, jika mencermati konflik-konflik yang terjadi khususnya masyarakat di Sulawesi Selatan akhir-akhir ini, bisa merunut, paling tidak ada salah satu penyebab seperti di atas. Dengan

⁴⁸Dahrendorf, *Dalam Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma*, (Jakarta: Ganada Rajawali Press, 1998), hal. 34.

⁴⁹George Ritzer dan Douglas J Goodman, *Teori Sosiologi Modern* (Jakarta: Prenada Media, 2004), hal. 156.

mengetahui penyebab terjadinya konflik bisa berharap bahwa konflik akan bisa dikelola, dan diselesaikan dengan baik. Setelah mengetahui penyebab terjadinya konflik, kini bisa dimulai untuk mencoba berbagai alternatif teoretis untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Secara umum, untuk menyelesaikan konflik dikenal beberapa istilah, yakni:

- a) Pencegahan konflik; pola ini bertujuan untuk mencegah timbulnya kekerasan dalam konflik,
- b) Penyelesaian konflik; bertujuan untuk mengakhiri kekerasan melalui persetujuan perdamaian,
- c) Pengelolaan konflik; bertujuan membatasi atau menghindari kekerasan melalui atau mendorong perubahan pihak-pihak yang terlibat agar berperilaku positif;
- d) Resolusi konflik; bertujuan menangani sebab-sebab konflik, dan berusaha membangun hubungan baru yang relatif dapat bertahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan,
- e) Transformasi konflik; yakni mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas, dengan mengalihkan kekuatan negatif dari sumber perbedaan kepada kekuatan positif.

Selain memahami istilah-istilah penyelesaian konflik tersebut, adalah juga penting untuk memahami; (1) tahapan konflik; (2) tahap penyelesaian konflik; dan (3) tiga asumsi penyelesaian konflik.⁵⁰ Tahapan-tahapan konflik tersebut antara lain: potensi oposisi atau keadaan pendorong, kognisi dan personalisasi, penyelesaian-penanganan konflik, perilaku konflik yang jelas, dan hasil. Untuk tahapan penyelesaian konflik adalah pengumpulan data, verifikasi, mendengar kedua belah pihak yang berkonflik, menciptakan kesan pentingnya kerjasama, negosiasi, dan menciptakan kerukunan.

⁵⁰Simon Fisher, *Mengelola Konflik: ketrampilan dan Strategi Untuk Bertindak*, (Jakarta: The British Council, 2001), hal.293-294.

Sementara itu, asumsi-asumsi dalam penyelesaian konflik adalah:

- a) Kalah-Kalah; setiap orang yang terlibat dalam konflik akan kehilangan tuntutananya jika konflik terus berlanjut;
- b) Kalah–Menang; salah satu pihak pasti ada yang kalah, dan ada yang menang dari penyelesaian konflik yang terjadi. Jika yang kalah tidak bisa menerima sepenuhnya, maka ada indikasi munculnya konflik baru;
- c) Menang-Menang: dua pihak yang berkonflik sama-sama menang. Ini bisa terjadi jika dua pihak kehilangan sedikit dari tuntutananya, namun hasil akhir bisa memuaskan keduanya. Istilah ini lebih populer dengan nama *win-win solution* di mana kedua belah pihak merasa menang dan tidak ada yang merasa dirugikan.

Selain asumsi-asumsi di atas, juga perlu untuk mengetahui strategi-strategi untuk mengakhiri konflik. Setidaknya ada sepuluh strategi untuk mengakhiri konflik, yakni:

- a) *Abandoning* atau meninggalkan konflik;
- b) *Avoiding* atau menghindari;
- c) *Dominating* atau menguasai;
- d) *Obliging* atau melayani;
- e) *Getting help* atau mencari bantuan;
- f) Humor atau bersikap humoris dan santai;
- g) *Postponing* atau menunda;
- h) *Compromise* atau berkompromi;
- i) *Integrating* atau mengintegrasikan;
- j) *Problem solving* atau bekerjasama menyelesaikan masalah.

Selain itu dalam proses penanganan konflik, terdapat banyak model penyelesaian yang dapat ditempuh dalam menyelesaikan konflik secara teoretis, akan tetapi hanya ada beberapa model yang akan di sajikan dalam tulisan ini yaitu diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Model penyelesaian berdasarkan sumber konflik. Dalam model ini, untuk bisa penyelesaian konflik dituntut untuk terlebih dahulu diketahui sumber-sumber konflik: apakah konflik data, relasi, nilai, struktural, kepentingan dan lain sebagainya. Setelah diketahui sumbernya, baru melangkah untuk menyelesaikan konflik. Setiap sumber masalah tentunya memiliki jalan keluar masing-masing sehingga menurut model ini, tidak ada cara penyelesaian konflik yang tunggal;
- b) Model *Boulding*. Model ini menawarkan metode mengakhiri konflik dengan tiga cara, yakni menghindari, menaklukkan, dan mengakhiri konflik sesuai prosedur. Menghindari konflik adalah menawarkan kemungkinan pilihan sebagai jawaban terbaik. Akan tetapi, harus diperhatikan bahwa ini hanya bersifat sementara agar kedua pihak dapat memilih jalan terbaik mengakhiri konflik. Menaklukkan adalah pengerahan semua kekuatan untuk mengaplikasikan strategi perlawanan terhadap konflik. Mengakhiri konflik melalui prosedur rekonsiliasi atau kompromi adalah metode umum yang terbaik dan paling cepat mengakhiri konflik;
- c) Model pluralisme budaya. Model ini dapat membantu untuk melakukan resolusi konflik. Misalnya, individu atau kelompok diajak memberikan reaksi tertentu terhadap pengaruh lingkungan sosial dengan mengadopsi kebudayaan yang baru masuk. Inilah yang kemudian disebut sebagai asimilasi budaya. Selain asimilasi, faktor yang bisa membuat kita menyelesaikan konflik adalah akomodasi. Dalam proses akomodasi, dua kelompok atau lebih yang mengalami konflik harus sepakat untuk menerima perbedaan budaya, dan perubahan penerimaan itu harus melalui penyatuan penciptaan kepentingan bersama;
- d) Model intervensi pihak ketiga. Dalam model ini ada beberapa bentuk, yakni coercion, arbitrase, dan mediasi. Coercion adalah model penyelesaian konflik dengan cara paksaan, di mana masing-masing pihak dipaksa untuk mengakhiri konflik. Arbitrase

adalah penyelesaian konflik dengan cara mengambil pihak ketiga untuk memutuskan masalah yang terjadi, dan keputusan pihak ketiga harus dipatuhi oleh masing-masing pihak. Sementara itu, mediasi berarti pihak ketiga hanya berfungsi untuk menjembatani penyelesaian konflik yang terjadi dalam masyarakat

Selain model-model penyelesaian konflik yang sudah ada secara teoretis di atas, harus diingat juga bahwa bangsa Indonesia adalah bangsa besar yang memiliki keanekaragaman budaya. Setiap budaya memiliki kearifan-kearifan tersendiri dalam menyikapi permasalahan hidup yang dihadapi, termasuk di dalamnya kearifan dalam menyelesaikan konflik. Berbagai contoh penerapan pendekatan keadilan restoratif melalui metode penyelesaian konflik primitif seperti forum *abulo sibatang* (Makassar) atau *Mabulo sibatang* (bugis). *System* peradilan adat di Papua dan sebagainya. Ada beberapa Prinsip-prinsip dalam konsep *Restorative justice* antara lain:⁵¹

- a) *Victim support and healing is a priority* (Dukungan dan pemulihan Korban merupakan prioritas);
- b) *Offenders take responsibility for what they have done* (Pelanggar bertanggung jawab atas apa yang telah mereka lakukan);
- c) *There is dialogue to achieve understanding* (Ada dialog untuk mencapai kesepahaman);
- d) *There is an attempt to put right the harm done* (Ada upaya untuk mengganti kerugian dengan tepat);
- e) *Offenders look at how to avoid future offending* (Pelanggar melihat bagaimana masa depan untuk menghindari penyesalan/ rasa bersalah);
- f) *The community helps to reintegrate both victim and offender* (Masyarakat membantu untuk mengintegrasikan kembali antara korban dan pelaku)

Meskipun konsep *Restorative Justice* dipahami sebagai konsep penyelesaian masalah dalam sistem hukum pidana, akan tetapi konsep

⁵¹Mariam Liebmann, *Restorative Justice: How it Works*, (London: Jessica Kingsley Publishers, 2007),hal 26-27.

Restorative Justice sangat relevan bahkan menjadi konsep dasar yang melandasi *Program community Policing*. Implementasi konsep ini dalam kehidupan masyarakat sejalan dengan kebijakan dan rasa keadilan masyarakat. Pada hakekatnya penyelesaian perkara melalui konsep *restorative justice* ini, sesungguhnya merupakan konsep yang sudah ada dalam pola penyelesaian perkara pidana adat.⁵² Pendekatan *Restorative justice* digunakan juga dalam sistem hukum pidana adat yang sudah berabad-abad lamanya. Sebutlah misalnya dalam sistem hukum pidana adat Papua, mekanisme penyelesaian masalah melalui sidang adat lebih mengutamakan musyawarah mufakat, nilai keadilan tercermin pada pengembalian kerugian korban. Jadi fokus kesepakatan penyelesaian perkara pada pemulihan korban.

Metode penyelesaian perkara Pidana dengan konsep *restorative Justice* dilakukan melalui konfrensi dan musyawarah melalui forum-forum komunikasi, dialog dan persuasi. Oleh karena itu, metode penyelesaian perkara dengan konsep *restorative justice* ini memerlukan wadah berupa forum komunikasi penyelesaian masalah yang melibatkan korban, pelaku, masyarakat dan aparat penegak hukum, dengan landasan kepercayaan dan kemitraan. Konsep ini dapat menjamin terpenuhinya rasa keadilan masyarakat, terutama korban, serta memberikan manfaat bagi semua pihak, serta memberikan kepastian hukum bagi pencari keadilan itu sendiri.

Resolusi konflik sosial yang pada dasarnya berakar dari sumber permasalahan sosial, justru dapat ditekan dengan mudah dan diselesaikan dengan pola-pola kearifan lokal daerah. Pola-pola tradisional pada dasarnya telah meletakkan pranata-pranata sosial yang dapat digunakan secara efektif untuk mengidentifikasi berbagai akar masalah dari konflik sosial yang terjadi, merumuskan dan mengimplementasikan solusi *problem solving*nya. Dengan demikian, penyelesaian pasca konflik akan menjadi lebih mudah. Mekanisme ini

⁵²Sukardi, Penerapan Konsep *Restorative Justice* dalam hukum Pidana, *Jurnal hukum Univertistas Yapis Jayapura*, Vol. 2 Nomor 1, Mei 2012 (ISSN 2088 –5466), hal.15.

merupakan prinsip-prinsip resolusi konflik dalam konsep keadilan restorasi yang menitikberatkan pada prinsip rekonsiliasi.⁵³

Selain beberapa pendekatan, metode, maupun cara dalam menyelesaikan konflik baik secara modern melalui pendekatan ilmiah, maupun secara tradisional melalui pendekatan tradisi dan budaya yang telah diuraikan diatas, terdapat pula beberapa proses penyelesaian sengketa/konflik. Hal ini diuraikan oleh Stevenin, yang menyatakan bahwa terdapat lima langkah dalam meraih kedamaian saat terjadi konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut merupakan hal mendasar yang terbukti dapat mengatasi kesulitan, adapun langkah-langkah tersebut ialah:

a) Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

b) Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana agar dapat berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

c) Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

d) Pelaksanaan

⁵³Sukardi, "Penanganan Konflik Sosial Dengan Pendekatan Keadilan Restoratif", *Jurnal Hukum Dan Pembangunan*, No.1 (2016):70-89 ISSN: 0125-9687, 9 Maret 2016, h. 80-86

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.

e) Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Sementara itu Mangkunegara (2009) mengatakan para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik. Strategi tersebut antara lain adalah:

a) Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

b) Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain ditempat yang pertama.

c) Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda.

Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d) Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

e) Memecahkan Masalah atau Kolaborasi.

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

Dari uraian teoritis Stevanin diatas, maka dapat dipahami bahwa konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan keinginan atau sesuatu yang diharapkannya.⁵⁴ Pendapat dari Stevanin diatas memberikan penegasan bahwa pada hakekatnya, konflik terjadi karena adanya jarak dan ruang dari situasi yang diharapkan dengan kenyataan yang terjadi. Situasi tersebut melahirkan pertentangan, yang pada gilirannya melahirkan konflik antara seseorang dengan orang lain, organisasi, maupun dengan dirinya sendiri. Sehingga secara sederhana dapatlah kita pahami bahwa proses penyelesaian konflik yang paling efektif dan efisien ialah dengan cara mendialogkan, mengkomunikasikan, serta mengkompromikan kondisi yang terjadi dengan harapan yang diinginkan. Jika hal ini dapat dilakukan maka perlahan demi perlahan situasi konflik dapat dinetralisir sehingga situasi konflik dapat pulih dan kembali berjalan normal.

⁵⁴Mohamad Muspawi, "Manajemen konflik: upaya penyelesaian konflik dalam organisasi", *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Volume 16, Nomor 2 (2014): 41-46 ISSN: :0852-8349 , Juli–Desember 2014, h.45-46

E. Komunikasi Sebagai Solusi Efektif Pencegah Konflik

Pada prinsipnya komunikasi, merupakan jembatan penghubung yang dapat mensinergikan semua pihak, elemen maupun golongan disetiap unsur maupun lapisan kemasyarakatan baik dalam kondisi yang stabil, maupun dalam situasi labil yang mengarah pada munculnya potensi konflik. Hal ini berangkat dari refleksi kesadaran terhadap pengalaman maupun rekam jejak munculnya konflik jika ditelusuri secara spesifik pada dasarnya disebabkan oleh adanya hubungan yang tidak terjalin dengan baik dan harmonis. Sehingga pesan dari salah satu pihak dapat dimaknai dalam maksud yang berbeda oleh pihak yang lain, sehingga dapat menciptakan *missing link* dalam hubungan tersebut. Kondisi inilah yang pada gilirannya menyebabkan hubungan antara kedua belah pihak menjadi tidak seimbang dan pada akhirnya memunculkan konflik sebagai akibat dari situasi yang tidak seimbang tersebut.

Berangkat dari pemahaman diatas, maka dapatlah dipahami, jika menurut penulis solusi yang dapat mencegah terciptanya potensi konflik disemua tingkat dan level kehidupan ialah dengan cara menghadirkan suasana komunikasi yang representatif, nyaman, dan harmonis baik secara individual, kelompok, maupun dengan komunitas yang berskala besar. Jika hal ini dapat dihadirkan, maka potensi konflik dapat diperkecil dan bahkan dapat dihilangkan. Hal ini dikarenakan dalam proses komunikasi yang baik terdapat aliran komunikasi yang berfungsi untuk mengetahui bagaimana informasi itu didistribusikan kepada para anggota organisasi, melihat bagaimana pola distribusinya dan bagaimana orang- orang terlibat dalam penyebaran informasi itu didalam organisasi.

Aliran komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi baik dalam kaitannya dengan hubungan ataupun dalam pelaksanaan serta pencapaian tujuan organisasi. Lancar tidaknya aliran komunikasi organisasi tergantung oleh iklim komunikasi. Hal ini dapat dicontohkan misalnya, jika karyawan dalam satu departemen *Purchasing* misalnya,seringkali timbul kesalahpahaman karena

komunikasi yang dijalin tidak harmonis maka hal ini akan menjadi faktor penghambat dari terwujudnya tujuan organisasi tersebut. Adapun beberapa faktor penyebab komunikasi yang tidak efektif didalam organisasi khususnya departtmen *Purchasing* ini adalah Faktor kemampuan individu dalam berkomunikasi, tingkat pendidikan yang berbeda dari mulai D3 hingga S2, serta ketidaknyaman dalam bekerja karena perilaku buruk yang kerap terjadi. Hal yang paling penting adalah kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh setiap individu dalam orgnisasi tersebut, hal ini dikarenakan komunikasi merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam membangun tim kerja dan dalam aktivitas organisasi.

Dengan melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, maka efektifitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Covey dalam dalam teorinya, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting, yaitu: usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas.

Disamping itu untuk melakukan komunikasi yang efektif, dilakukan dengan menganalisa, menyalahkan, menghakimi, menasehati, dan menginterogasi, serta dibutuhkan keterampilan mendengarkan dan bertanya. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahaminya dengan baik. Kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang saling memiliki keterkaitan dan mengarah pada suatu solusi. Sehingga tujuan utama dalam komunikasi yang efektif adalah sebuah *win-win solution*. Tak ada satupun orang yang mau disalahkan. Inilah konsep dasar dari komunikasi yang efektif.

Komunikasi efektif perlu dilakukan untuk dapat membangun hubungan baik dalam internal *departemen Purchasing* dan hubungan dengan departemen lain selaku pemesan barang serta hubungan dengan supplier selaku penjual barang. Sehingga tujuan yang ingin diraih dapat dicapai secara bersama-sama (sesuai contoh yang diangkat sebelumnya). Ketika ingin berkomunikasi dengan orang lain, kita melakukannya dengan efektif dalam kondisi apapun dan dibutuhkan kesiapan seseorang dalam menerima informasi atau pertanyaan dari kita. Dengan berkomunikasi yang efektif kita dapat menunjukkan kepribadian yang berkarakter positif dan membuka diri untuk selalu tumbuh dan berkembang menuju kesuksesan secara bersama-sama.

Dalam komunikasi organisasi, komunikasi terjadi secara formal maupun informal, namun pada prinsipnya membahas masalah-masalah yang berhubungan dengan kedinasan atau hal-hal yang terkait dengan organisasi itu sendiri. Penyebab komunikasi dalam organisasi menjadi tidak efektif adalah kelebihan atau kebanyakan informasi yang disampaikan, tingkat kerumitan pesan, penerimaan pesan ganda, perbedaan status, kurangnya kepercayaan, komunikasi yang tidak terstruktur, kesalahan pemilihan media, dan iklim komunikasi yang tertutup.

Komunikasi tidak efektif juga disebabkan karena kesalahpahaman dan ketidakpahaman individu dalam memahami informasi yang diterima. Kesalahpahaman tersebut menandakan adanya suatu yang mengganggu, baik dari penyampaian pesan yang disampaikan, maupun semua unsur komunikasi itu sendiri.

Komunikasi yang efektif dianggap penting karena menentukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip komunikasi yang efektif yang diutarakan. Menurut Rismi Somad yang disebut REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*) dalam proses komunikasi ialah sebagai berikut:

- a) Menghargai (*respect*): Dengan membangun komunikasi dengan rasa hormat dan sikap saling menghargai dan menghormati, maka kita akan membangun kerjasama yang meningkatkan efektivitas kinerja sebagai individu maupun kelompok.
- b) Empati (*empathy*): kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimenegerti orang lain. Dengan memahami dan mendengar orang lain maka kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan dengan orang lain.
- c) Memahami (*audible*): Pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan dengan baik dengan penggunaan media maupun perlengkapan atau alat bantu audio visual. Penggunaan media ini membantu agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik.
- d) Jelas (*clarity*): kejelasan dari pesan sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai open penafsiran yang berlainan. *Clarity* dapat pula diartikan sebagai keterbukaan dan transparansi, yang dapat meningkatkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim.
- e) Rendah hati (*humble*) : sikap yang merupakan unsur terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain yang didasarkan oleh sikap rendah hati yang kita miliki.

Untuk meningkatkan komunikasi yang efektif didalam departemen *Purchasing* (sebagaimana contoh diatas), maka manajemen melakukan langkah langkah sebagai berikut:

- a) Melakukan *breafing* setiap hari sebelum bekerja antara 15 hingga 30 menit, didalam *breafing* ini setiap karyawan wajib melakukan pelaporan atas *jobdescribition* pekerjaan yang ditangani baik itu progress kemajuan kerjanya, kendala yang dihadapi dan *sharing* pendapat satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk membuat pekerjaan dalam satu *team* tersebut berjalan dengan lancar, karena pada dasarnya satu staf dengan staf lainnya dalam departemen ini

memiliki hubungan pekerjaan yang hampir sama *jobdescription*-nya dan saling berkaitan satu sama lain.

- b) Memberikan laporan pekerjaan secara individual kepada atasan baik secara tertulis dalam bentuk *weekly report* maupun secara oral. Manager selalu berusaha menjalin komunikasi dengan baik dengan bawahannya untuk menghindari adanya kendala dalam hal pekerjaan yang sedang ditangani, dan atasan akan memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan.
- c) Melakukan rapat dengan departemen lain seminggu sekali untuk membahas terkait barang yang dipesan, spesifikasi barang dan masalah yang dihadapi oleh setiap departemen atas barang yang sudah dipesan, jika terjadi *reject* ataupun kerusakan.
- d) Melakukan kunjungan langsung atau melihat barang yang dibeli secara langsung dengan didampingi oleh *supplier* dan departemen yang terkait untuk melakukan pengecekan atas spesifikasi barang dan produk yang dipesan.
- e) Departemen *purchasing* memberikan kemudahan kepada karyawannya dalam berkomunikasi dengan menyediakan media seperti laptop, komputer, dan *handphone* sehingga kinerja yang dihasilkan lebih cepat dan maksimal.⁵⁵

Uraian dari pembahasan diatas, menunjukkan secara jelas dan terang bahwa komunikasi merupakan langkah alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka menyelamatkan sebuah situasi konflik yang terjadi, maupun yang nantinya akan terjadi. Situasi dan kondisi ini, tentunya merupakan hal yang sangat penting sebab jika konflik telah terjadi maka *cost* yang perlukan untuk menyelesaikannya tentunya akan sangat mahal, namun jika sebelum terjadi telah diantisipasi dalam bentuk pencegahan, maka *cost* yang muncul jauh lebih terjangkau dan dapat menghemat sumber daya yang dimiliki sehingga

⁵⁵Choerul Anwar, "Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif : Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia", *Jurnal Interaksi*, Vol 4 Nomor 2, (2015): 148 – 157, Juli 2015, hal 152-153.

dapat diarahkan pada hal-hal lain yang lebih produktif sehingga memberikan nilai tambah bagi peningkatan dan kemajuan organisasi tersebut.

Sebagaimana telah disinggung diatas bahwa peran komunikasi adalah benteng pertahanan terhadap terjadinya konflik yang sporadis yang dapat menyebabkan jatuhnya korban baik secara moral maupun materil. Sebagaimana diketahui bahwa konflik adalah suatu keniscayaan yang tidak dapat dihilangkan namun bukan berarti tidak dapat dicegah dan memanfaatkan untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi maupun pribadi secara individual, sebab pada pembahasan di bab sebelumnya telah nampak bahwa konflik pada dasarnya dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkonflik namun yang sering terjadi kendala sehingga proses pengolahannya mengalami *kemandeg*'kan ialah tidak adanya media yang dapat menghubungkan keteraturan dari energi positif-negatif yang berasal dari masing-masing pihak yang berkonflik, maka hadirnya komunikasi yang efektif adalah jawaban terhadap upaya pengolahan konflik menjadi aset yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan nilai tambah bagi pihak-pihak yang berkonflik.

Sehingga jika pemahaman tentang pentingnya komunikasi yang efektif dapat dipahami dan dijalankan dengan baik, maka walaupun konflik terus terjadi sebagai konsekwensi hukum pertentangan kehidupan yang diramalkan oleh Hegel, tetapi konflik tersebut tidak akan menjadi destruktif tetapi sebaliknya menjadi konstruktif hal inilah yang menjadi tugas utama mengapa konflik perlu untuk dimanajemeni dengan baik. Sehingga jika kita dapat melihat secara jelas dalam proses perubahan karakter konflik yang destruktif menjadi konstruktif, maka kita akan melihat adanya titik sambung atau hubungan keterpaduan yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen konflik dan komunikasi yang efektif, bahkan jika keduanya telah digunakan untuk menyelesaikan konflik nampak akan sangat sulit didalam mengidentifikasi perbedaan diantara keduanya, karena telah bersinergi dan menyatu satu dengan yang lainnya.

BAB VII

MOTIVASI MANUSIA DAN MANAJEMEN KONFLIK

Motivasi berpangkal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Adapun menurut Mc. Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan oleh Mc. Donald ini mengandung tiga elemen/ciri pokok dalam motivasi, yakni motivasi mengawali terjadinya perubahan energi, ditandai dengan adanya *feeling*, dan dirangsang karena adanya tujuan.

Pembahasan tentang motivasi kaitannya dengan perilaku manusia merupakan hal pokok yang penting peranannya dalam memahami fenomena konflik dan hal-hal yang terkait dengannya, hal ini menjadi sesuatu yang penting, sebab konflik adalah sesuatu yang muncul dan timbul oleh karena adanya dorongan yang mengarahkan seseorang sehingga menjurus pada pemunculan suatu kondisi yang dimana seseorang merasa adanya pertentangan dan *gab* yang tidak sesuai antara harapan dan kenyataan. Sehingga eksistensi motivasi terhadap manajemen konflik dirasa perlu dan penting untuk dihadirkan dalam ruang wacana ini oleh karena, motivasilah yang menjadi motor penggerak dari masing-masing pihak sehingga mengarah pada pemunculan potensi konflik itu sendiri.

A. Motivasi

Motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak

memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri kita sendiri.

Pada dasarnya motivasi itu hanya disebabkan oleh dua hal, yaitu untuk meraih kenikmatan dan untuk menghindari dari rasa sakit/kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Namun sebaliknya, ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

Adapun menurut Walgito yang dimaksud dengan motivasi ialah: Motif yang berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak atau *tomove* yang berarti kekuatan dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif sebagai pendorong tidak berdiri sendiri tetapi saling terkait dengan faktor lain yang disebut dengan motivasi.

Sedangkan dalam perspektif ahli yang lain, yakni menurut Caplin motif ialah suatu keadaan ketegangan didalam individu yang membangkitkan, Memelihara, dan mengarahkan tingkah laku menuju pada tujuan atau sasaran. Motif juga dapat diartikan sebagai tujuan jiwa yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan untuk tujuan-tujuan tertentu terhadap situasi yang disekitarnya. Sedangkan menurut Koontz motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang mengaitkan atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan-tujuan tertentu. Menurut Gunarsa: Terdapat dua motif dasar yang menggerakkan perilaku seseorang, yaitu motif biologis yang berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan motif sosial yang berhubungan dengan kebutuhan sosial.

Sementara Maslow A.H. menggolongkan tingkat motif menjadi enam, yaitu:

- kebutuhan fisik,
- kebutuhan rasa aman,
- kebutuhan akan kasih sayang,
- kebutuhan seks,
- kebutuhan akan harga diri
- kebutuhan aktualisasi diri

Terlepas dari beberapa definisi tentang motif diatas, dapat menarik suatu kesimpulan bahwa motif adalah suatu dorongan dari dalam diri individu yang mengarahkan pada suatu aktivitas tertentu dengan tujuan tertentu pula. Sementara itu motivasi didefinisikan oleh MC. Donald sebagai suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya efek dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurutnya terdapat tiga unsur yang berkaitan dengan motivasi yaitu:

- Motif dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi, misalnya adanya perubahan dalam sistem pencernaan akan menimbulkan motif lapar.
- Motif ditandai dengan timbulnya perasaan (*afektif arousal*),
- Motif ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Dalam pandangan yang lain, Terry menegaskan bahwa Motivasi adalah keinginan didalam diri setiap individu yang mendorong individu untuk bertindak, hal ini dapat dilihat dalam proses latihan atau kegiatan lainnya yang menimbulkan suatu perubahan secara kognitif, afektif, dan psikomotorik pada setiap individu yang bersangkutan ketika sedang termotivasi terhadap sesuatu. Sedangkan Chung dan Meggison lebih memahami Motivasi sebagai prilaku yang ditujukan kepada sasaran, dan selalu berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan fermormasi pekerjaan .

Adapun teori-teori yang berhubungan dengan motivasi adalah sebagai berikut:

- a. **Teori Insentif:** Yaitu teori yang mengatakan bahwa seseorang akan bergerak atau mengambil tindakan karena ada insentif yang akan ia dapatkan. Misalnya, Anda mau bekerja dari pagi sampai sore karena Anda tahu bahwa Anda akan mendapatkan intensif berupa gaji. Jika Anda tahu akan mendapatkan penghargaan, maka Anda pun akan bekerja lebih giat lagi. Yang dimaksud insentif bisa *tangible* atau *intangible*. Seringkali sebuah pengakuan dan penghargaan, menjadi sebuah motivasi yang besar.
- b. **Dorongan Bilogis:** Dalam hal ini yang dimaksud bukan hanya masalah seksual saja. Termasuk di dalamnya dorongan makan dan minum. Saat ada sebuah pemicu atau rangsangan, tubuh kita akan bereaksi. Sebagai contoh, saat kita sedang haus, kita akan lebih haus lagi saat melihat segelas sirup dingin kesukaan Anda. Perut kita akan menjadi lapar saat mencium bau masakan favorit Anda. Bisa dikatakan ini adalah dorongan fitrah atau bawaan kita sejak lahir untuk mempertahankan hidup dan keberlangsungan hidup.
- c. **Teori Hirarki Kebutuhan:** Teori ini dikenalkan oleh Maslow sehingga kita mengenal hirarki kebutuhan Maslow. Teori ini menyajikan alasan lebih lengkap dan bertingkat. Mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan pengakuan sosial, kebutuhan penghargaan, sampai kebutuhan akan aktualisasi diri.
- d. **Takut Kehilangan vs Kepuasan:** Teori ini mengatakan bahwa pada dasarnya ada dua faktor yang memotivasi manusia, yaitu takut kehilangan dan demi kepuasan (terpenuhinya kebutuhan). Takut kehilangan adalah ketakutan akan kehilangan yang sudah dimiliki. Misalnya seseorang yang termotivasi berangkat kerja karena takut kehilangan gaji. Ada juga orang yang giat bekerja demi menjawab

sebuah tantangan, dan ini termasuk faktor kepuasan. Konon, faktor takut kehilangan lebih kuat dibanding meraih kepuasan, meskipun pada sebagian orang terjadi sebaliknya.

- e. **Kejelasan Tujuan:** Teori ini mengatakan bahwa kita akan bergerak jika kita memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Dari teori ini muncul bahwa seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi jika dia memiliki tujuan yang jelas. Sehingga muncullah apa yang disebut dengan *Goal Setting* (penetapan tujuan)

Motivasi juga memiliki persamaan makna dengan minat, minat merupakan salah satu aspek psikis manusia yang dapat mendorong seseorang untuk dapat mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki minat terhadap suatu obyek, cenderung memberikan perhatian atau merasa senang yang lebih besar terhadap obyek tersebut, namun apabila obyek tersebut tidak menimbulkan rasa senang, maka ia tidak akan memiliki minat pada obyek tersebut. Crow and Crow berpendapat bahwa minat erat hubungannya dengan daya gerak yang mendorong seseorang untuk menghadapi atau berurusan dengan orang, benda atau bisa juga sebagai pengalaman efektif yang dipengaruhi oleh kegiatan itu sendiri. Dengan kata lain minat dapat menjadi sebab kegiatan dan sebab partisipasi dalam kegiatan itu.⁵⁶

Minat sebagai daya dorong dalam melakukan sesuatu sebagaimana teori diatas, membuktikan keterkaitan secara langsung antara minat dan motivasi. Hal ini dapat dicermati pada keterkaitan dengan motivasi seseorang dalam melakukan sesuatu, motivasi inilah yang memberikan daya dorong bagi seseorang untuk mau melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga upaya dan usaha yang dilakukan tersebut, memang merupakan keinginan yang berangkat dari dasar hati yang paling dalam sebagai sebuah kehendak dalam mengerjakan sesuatu. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Mc. Donald yang mengatakan bahwa, *motivation is a energy change within the*

⁵⁶Herson.Anwar, "Peran Dosen Dalam Meningkatkan Minat Belajar mahasiswa", dalam Nazar Husein (ed.), *Prosiding Seminar Hasil Penelitian IAIN Sultan Amai Gorontalo Tahun 2014*, (Gorontalo: Sultan Amai Press, 2014) hal 52.

person characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions. Motivasi adalah suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya efektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan. Perubahan energi dalam diri seseorang itu berbentuk suatu aktivitas nyata berupa kegiatan fisik. Karena seseorang mempunyai tujuan tertentu dari aktivitasnya, maka seseorang mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dia lakukan untuk mencapainya.⁵⁷

Keterkaitan antara minat dan motivasi sesungguhnya merupakan suatu hal yang linear dan saling mempengaruhi sebab keduanya bersumber dari kondisi psikis seseorang, walaupun harus diakui bahwa terkait dengan motivasi terdapat dua sumber, yakni: Motivasi Intrinsik yaitu motivasi yang bersumber dari dalam diri, dan juga motivasi ekstrinsik yakni motivasi yang bersumber dari luar diri yang disebabkan oleh adanya rangsangan. Namun terlepas dari kedua hal tersebut, faktor yang paling menentukan dalam motivasi sesungguhnya adalah faktor intrinsik sebab hal inilah yang menjadi faktor dominan yang akan mengerakkan manusia untuk mau melakukan suatu tindakan. Terkait dengan hal tersebutlah sehingga kedudukan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam melahirkan minat dalam diri seseorang. Motivasilah yang menciptakan suatu kondisi dimana individu tersebut memiliki rasa cinta terhadap aktivitas yang dilakukannya, sehingga dari rasa cinta tersebutlah akan lahir minat seseorang dalam melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Ataupun sebaliknya, berangkat dari minat yang muncul dalam dirilah yang mendorong seseorang termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan. Sehingga sangat sulit untuk memisahkan kedua hal tersebut jika dilihat dari tatanan aplikatif dilapangan, sebab dalam minat terkandung motivasi, dan didalam motivasi juga terkandung minat itu sendiri.

⁵⁷Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar*, (Cet. II, Jakarta: Rineka Cipta, 2008) hal 148.

Pada hakekatnya, baik motivasi maupun minat lahir dari adanya kebutuhan, kebutuhan inilah yang menyebabkan manusia merasa terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan atau aktifitas. Hal inilah yang menyebabkan Maslow sangat mempercayai bahwa tingkah laku manusia dibangkitkan dan diarahkan oleh kebutuhan-kebutuhan tertentu, seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa cinta, penghargaan, aktualisasi diri, mengetahui dan mengerti, serta kebutuhan estetik. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang menurut Maslow mampu memotivasi tingkah laku individu. Oleh karena itu, apa yang seseorang lihat sudah tentu akan membangkitkan minatnya sejauh apa yang ia lihat itu mempunyai hubungan dengan kepentingannya sendiri.⁵⁸

Secara natural minat sangat erat hubungannya dengan dorongan (*drive*), motif dan reaksi emosional. Misalnya, minat terhadap riset ilmiah, mekanika atau mengajar bisa timbul dari tindakan atau dirangsang oleh keinginannya dalam memenuhi rasa ingin tahu seseorang terhadap kegiatan tersebut. Sehingga minat dapat ditafsirkan sebagai motif yang menunjukkan arah perhatian individu terhadap obyek yang menarik atau menyenangkan. Apabila individu memperhatikan suatu obyek yang menyenangkan, maka ia cenderung akan berusaha aktif dengan obyek tersebut. sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam minat terkandung unsur motif atau dorongan dari dalam diri manusia yang merupakan daya tarik untuk melakukan aktivitas atau kegiatan sesuai dengan tujuannya.

Sebagai daya tarik dalam melakukan aktivitas, maka minat menjadi bagian yang integral dengan motivasi sebagaimana gagasan sebelumnya. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Hurlock yang menyatakan bahwa minat merupakan sumber motivasi yang mendorong orang untuk melakukan apa yang mereka inginkan bila mereka bebas memilih. Lebih lanjut disebutkan pula bahwa minat memainkan peranan yang penting dalam kehidupan seseorang dan

⁵⁸ *Ibid.*, hal 149

mempunyai dampak yang besar atas perilaku dan sikap seseorang. Pendapat yang sejalan juga diungkapkan oleh Anasti yang menyatakan bahwa hakikat dan kekuatan minat serta sikap seseorang adalah terletak pada aspek kepribadian itu sendiri, dimana karakteristik ini secara materil mempengaruhi prestasi pendidikan, pekerjaan, hubungan antar pribadi, kesenangan yang didapatkan seseorang dari aktivitas waktu luang, dan fase-fase lainnya dari kehidupan sehari-hari.

Selain itu Hurlock menyebutkan juga bahwa semua minat mempunyai dua aspek yaitu aspek kognitif dan aspek afektif. Aspek kognitif merupakan dorongan dalam mencapai tujuan atau kebutuhan sehingga segala sesuatu yang dikerjakannya memberi nilai tambah bagi dirinya. Sedangkan pada aspek afektif, ialah bobot emosional yang memberikan sensasi kesenangan, kebahagiaan, dan tidak menimbulkan kebosanan, sehingga menghasilkan energi untuk melaksanakan tugas atau kegiatannya dalam rangka memenuhi kebutuhan dirinya sendiri.⁵⁹ Sehingga sebagai kesimpulan akhir ialah minat merupakan dorongan, daya tarik, serta rangsangan, yang bersumber dari psikis seseorang sehingga menjadi energi untuk melakukan sesuatu yang dipandang memiliki kontribusi positif bagi dirinya sendiri.

B. Manusia

Manusia adalah salah satu dari sekian banyak makhluk yang pernah menghuni dan menempati ruang-ruang kehidupan dimuka bumi yang oleh mayoritas kita suci, diinformasikan sebagai satu-satunya makhluk yang sangat dimuliakan, dihormati, dan merupakan miniatur dari lambang kesempurnaan. Hipotesis ini secara masif di sepakati oleh seluruh ajaran agama yang ada di muka bumi, termasuk salah satunya ialah agama Islam. Kalau kita menelaah secara saksama

⁵⁹Herson.Anwar, "Peran Dosen Dalam Meningkatkan Minat Belajar mahasiswa", dalam Nazar Husein (ed.), *Prosiding Seminar Hasil Penelitian IAIN Sultan Amai Gorontalo Tahun 2014* hal 52-54.

hipotesis diatas, berdasarkan prinsip-prinsip dilektika Socrates, maka dapat di tarik sebuah kesimpulan secara umum bahwa manusia memiliki tanggung jawab moril terhadap hidup dan kehidupannya untuk memimpin, mengarahkan, serta mengelola alam semesta. Tugas dan tanggungung jawab ini dibebankan kepada manusia dan tidak pada makhluk yang lainnya oleh karena peredikat kesempurnaan tersebut melekat dalam kapasitas dirinya sebagai makhluk. Namun, ada hal yang sangat menarik untuk dipahami dan dikaji secara lebih mendalam oleh kita khususnya sebagai muslim di dalam menilai berdasarkan perspektif Al-Qur'an tentang manusia itu sendiri. Di dalam Al-Qur'an, Allah SWT berfirman:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ
إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾

“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya, kemudian Kami kembalikan dia ke tempat yang serendah-rendahnya (neraka), kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh; maka bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya.” (Q.S At-Tin: 4- 6)⁶⁰

Berdasarkan paparan ayat diatas, dapat dipahami secara eksplisit bahwa manusia membawa dua potensi dalam kehidupannya, yakni potensi kebaikan yang akan menjadikan derajatnya menjadi mulia, dan pada saat yang sama manusia membawa pula potensi keburukan, yang akan menjadikan dirinya menghuni tempat yang serendah-rendahnya. komparasi dua potensi inilah yang menjadikan tugas manusia di muka bumi menjadi sangat dilematis, dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai wakil dan delegasi Tuhan, atau yang lazim di kenal dalam istilah agama Islam sebagai Khalifah. Keadaan dilematis tersebutlah terekam dalam Al-Qur'an dengan sangat jelas,

⁶⁰Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: Asy Syifa' 2000), hal 1401-1402.

bagaimana Allah SWT disanggah oleh para pengabdinya, yakni para malaikat tentang maksud Allah SWT dalam rangka menciptakan seorang manusia dan sekaligus mengangkatnya menjadi Khalifah dimuka bumi, sangahan tersebut terekam dalam Q.S Al-Baqarah: 30, Allah SWT berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al-Baqarah:30)⁶¹

Deskripsi ayat diatas telah menjadi titik terang terhadap pernyataan kontroversional Allah SWT tentang esensi manusia sebagaimana yang telah diuraikanNya dalam Q.S At-Tin: 4, yakni menjadi makhluk yang sebaik-baiknya (bermanfaat). Konotasi makhluk yang tercipta dalam bentuk yang sebaik-baiknya inilah yang menjadikan seseorang manusia semenjak usia tertentu (Aqil Baliq) telah mendapatkan mandat untuk memimpin alam semesta menjadi tempat hunian yang nyaman dan ramah bagi seluruh makhluk hidup yang mendiaminya. Namun tidak semua tindakan yang dilakukan oleh manusia tersebut dalam rangka memimpin alam semesta bersifat positif dan bernilai baik, dalam beberapa kondisi, justru kenyataanya sebaliknya, hal inilah yang mendasari mengapa Allah SWT *me-warning* manusia tentang penyebab kerusakan di beberapa tempat baik

⁶¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: Asy Syifa' 2000), hal 11.

daratan maupun lautan disebabkan oleh ulah kenakalan manusia itu sendiri, dan inilah yang menjadi titik temu dari pernyataan Allah SWT, dalam lanjutan Q.S At-Tin: 5, yang menerangkan bahwa Allah SWT akan mengembalikan manusia ke tempat yang serendah-rendahnya. Tempat yang serendah-rendahnya disini tidak hanya berarti neraka, namun dapat pula dipahami sebagai suatu kehinaan bagi manusia, yang menjadikan dirinya tidak ubahnya seperti hewan. Hal inilah yang sesungguhnya menjadi kekhawatiran para malaikat menanggapi keinginan Allah SWT untuk menciptakan dan mengukuhkan Nabi Adam beserta seluruh anak keturunannya sebagai khalifah dimuka bumi (Q.S Al-Bagarah: 30) .

Namun terlepas dari fenomena diatas Allah SWT telah memberikan *garansi* bagi manusia untuk dapat menjalankan tugas dan kewajibanya dengan penuh kesungguhan dan dedikasi yang maksimal, garansi tersebut ialah apa yang telah di terangkan dalam Q.S At-tin ayat 6, yang mendeskripsikan bahwa manusia tidak akan pernah membuat kerusakan selama dirinya beriman dan beramal saleh. *Garansi* inilah yang oleh Allah SWT, diungkapkan kepada para malaikat, pengabdinya yang setia bahwa: “.....*Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui*” (Q.S Al-Baqarah: 30).⁶²

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa isu dan tema besar tentang manusia dan alam dalam pola interaksinya layak untuk mendapatkan tempat dan ruang untuk didiskusikan, dibedah, dan ditelaah secara mendalam untuk kemudian menghasilkan resolusi baru tentang cara kita bermanusia, penulis teringat akan konsep manusia yang pernah di paparkan oleh Thariq Modanngu, beliau mengatakan, apalah artinya segala kemajuan baik teknologi, seni, maupun sains yang pernah di hasilkan oleh manusia dalam perjalanannya, jika semua yang di hasilkannya tersebut hanya akan menjadikan ia tak

⁶² *Ibid.*, hal 11.

mengenali dirinya dan hakekat penciptaannya serta kehilangan citra ilahiah (Spritualitasnya).⁶³

Apapun kapasitas diri kita saat ini, baik dalam posisi beruntung maupun merugi, satu hal yang harus kita pahami bersama bahwa sebagai manusia, kita memiliki tanggung jawab untuk mencari dan mengenali diri kita masing-masing sebagai syarat mutlak untuk menjadikan hidup yang singkat ini menjadi lebih bernilai dan bermakna. Hadirnya karya ilmiah ini, merupakan sumbangsih pemikiran penulis terhadap upaya tersebut serta sebagai bentuk dukungan demi terwujudnya pranata kehidupan manusia yang tercerahkan. Konsep tercerahkan tidak dapat dilepaskan dari keseuksesan manusia didalam memimpin alam semsta sebagai amanah yang diserahkan oleh Tuhan (Islam: Allah SWT) untuk dikelola dengan sebaik-baiknya , sebab hanya dengan mengenali diri kita sendirilah melalui proses interaksi dengan alamlah kita dapat mengetahui, siapa sesungguhnya diri kita ?, asal kita ?, apa yang seharusnya kita lakukan ?, serta hendak kemana kita akan menuju ?. Pertanyaan-pertanyaan tersebut hanya akan dapat terjawab jika kita mengetahui dan mengerti tentang diri kita sendiri. Karya ilmiah ini merupakan tiket emas untuk mengetahui dan mengali hakikat tentang manusia secara holistik dalam kaitanya dengan alam sebagai mitra peradaban, karya ilmiah ini diupayakan untuk di desain dengan bahasa yang sederhana dan semudah mungkin untuk dapat dipahami dan dimegerti, sehingga kiranya dapat diterima oleh seluruh kalangan yang ada. Semoga karya ilmiah ini menjadi tonggak sejarah awal dalam rangka merenkonstruksikan kembali cara kita bermanusia dalam kehidupan sehari-hari

Pembahasan inti dalam karya ilmiah ini dimulai dari pembahasan tentang manusia, yaitu diri kita sendiri, pembahasan ini dipandang perlu dan penting, sebab dalam banyak hal kita sering melupakan eksistensi kita sbagai manusia, sehingga yang nampak

⁶³Tharig Modanggu, *Perjumpaan Teologi dan Pendidikan*, (Cet. Ke-1 Jakarta: Qalam Nusantara, 2010), hal 129.

kemudian adalah sikap bar-barisme manusia yang terlihat tidak ubahnya seperti binatang ternak, yang hidup hanya untuk sekedar mengikuti siklus kehidupan, yaitu: lahir, tumbuh, besar, menua, dan mati.

Berbicara tentang manusia, penulis teringat perkuliahan filsafat ilmu, ketika penulis mengikuti perkuliahan semester satu, ketika itu penulis mendengar ucapan seorang dosen pengampu mata kuliah tersebut, ketika memberikan perkuliahan, beliau menyampaikan sebuah hasil pemikiran manusia pada 2500 tahun yang silam oleh seorang bijaksana bernama Sokrates yang hidup dalam peradaban Yunani, mengatakan bahwa “manusia harus mengenali dirinya sendiri”. Ingatan itu juga tiba-tiba melayang dalam ruangan perkuliahan akhlak tasawuf, seorang dosen pernah memberikan nasihat kepada mahasiswanya dengan kata-kata seorang teosofi bernama Al-Ghazali, ia mengatakan: “barang siapa yang dapat mengenali dirinya sendiri (manusia), maka ia akan mengenali siapa penciptanya”.

Dan parade ingatan tersebut ditutup dengan bayangan samar-samar saat diskusi kecil tentang tokoh perang dunia ke-dua yang telah meluluh lantakkan lautan Pasifik untuk menghalau armada Jepang pada tahun 1945. Tokoh tersebut dalam dinas kemiliteran Amerika Serikat, dikenal dengan sebutan (pangilan) Jenderal Douglas Mac Arthur, yang menarik dari sang Jenderal ini ialah beliau pernah menulis surat kepada putra sulungnya di Amerika Serikat saat ia tengah menghadapi gejolak peperangan yang ada di lautan pasifik. Dalam isi suratnya, sang jenderal berpesan kepada anak sulungnya tentang sebuah nasihat yang sangat bijaksana, Jenderal Douglas Mac Arthur menulis:”yaa Tuhanku jadikanlah putraku menjadi pribadi yang mampu mengenali dirinya sendiri terlebih dahulu, sebelum ia dibebankan tanggung jawab untuk memimpin orang lain”.

Dari rangkaian ingatan-ingatan tersebut, penulis baru memahami keterkaitan ucapan orang-orang besar diatas (Sokrates, Al-Ghazali, dan Douglas Mac Arthur) ketika penulis menemukan gagasan Prof.Ahmad Tafsir, yang mengatakan bahwa manusia adalah ukuran

kebenaran. Terlepas dari keterkaitan terhadap geneologi pemikiran protagoras yang menyatakan bahwa kebenaran berifat pribadi, namun dapat dipahami upaya Prof Ahmad Tafsir untuk melahirkan pemaknaan secara mendalam bahwa manusia memiliki legalitas formal untuk melakukan proses penilaian, lalu kemudian mengadili, serta memutuskan kebenaran itu sendiri, berdasarkan prinsip-prinsip kemanusiannya.⁶⁴

pendapat Prof Ahmad Tafsir diatas juga di dukung oleh pernyataan Danah Zohar dan Ian Marshal, seorang psikolog kenamaan pada masanya, yang menyatakan bahwa secara psikologi dalam otak manusia terdapat God Spot (titik Tuhan), yang tempatnya terdapat pada lobus temporal yang kemudian akan memberikan reaksi secara otomatis manakala secara psikologi ia mendapatkan sentuhan religius.⁶⁵ Titik gospot inilah yang merupakan penggambaran secara ilmiah betapa manusia merupakan makhluk yang sangat kompleks dan merupakan miniatur kesempurnaan manusia itu sendiri, sebagaimana yang telah penulis singung dalam Q.S At-Tin; 4 tentang penciptaan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya, dalam aspek kebudayaanpun mendapatkan penilaian yang sama mengenai hal ini, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Jakop Sumardjo tentang manusia, menurut pandangan beliau, manusia merupakan suatu dinamika yaitu suatu kegiatan airodinamo yang terus berputar dan berproses. Dalam proses tersebutlah manusia mengali potensi-potensi dirinya untuk sampai pada proses tertinggi yaitu alam transendental yang tidak terbatas oleh ruang dan waktu.⁶⁶

Pada tahap ini manusia akan mampu memahami makna-makna alam yang terkadang terlihat seperti rahasia dan sulit untuk dimengerti oleh manusia pada umumnya. Nampaknya Jakop Sumardjo mencoba melihat proses kehidupan alam semesta, secara jelas melalui konsep

⁶⁴ Ahmad Tafsir, *Filsafat Umum: Akal dan Hati Sejak Sampai Capra*, (Cet. Ke-19, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal 51.

⁶⁵ Danah Zohar dan Ian Marshall, *SQ*, (Cet. Ke-5, Bandung: Mizan, 2002) hal 87.

⁶⁶ Jakop Sumardjo, *Menjadi Manusia*, (Cet. Ke-1, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal 15.

airodinamonya, sehingga ia tidak hanya mampu mengenali alam semesta, tempat dimana ia hidup, namun juga mampu menyatu dengan proses kehidupan tersebut.

Upaya Jakob Sumardjo merupakan suatu langkah maju untuk melakukan proses pengenalan terhadap alam, sebagai bagian dari diri manusia, sehingga dengannya manusia dapat menyingkap dan memahami manusia itu sendiri, secara ilmiah perspektif kebudayaan yang diperkenalkan oleh Jakob Sumardjo dikenal dengan istilah Efifani.

Berdasarkan uraian dan gambaran diatas maka pemahaman akan hakekat manusia menjadi penting untuk kita sadari bersama, setidaknya berdasarkan perspektif Al-Qur'an (Islam), Psikologi, dan kebudayaan yang telah diuraikan diatas, maka dapatlah kita rumuskan sebagai hipotesis sederhana bahwa yang dimaksud dengan manusia adalah seorang makhluk yang tercipta dalam bentuk yang sebaik-baiknya, yang karena proses penciptannya tersebut dalam bentuk yang sebaik-baiknya, maka hal yang wajar dan ilmiah pula jika manusia membawa potensi-potensi kebaikan sebagai God Spot yang bersemayam dalam diri manusia, oleh karena God Spot tersembunyi dalam proses persemayamannya yang berada dalam dasar jiwa manusia. Sehingga manusia memerlukan proses sosial kemasyarakatan, dalam artian berinteraksi dengan alam, imbas dari proses tersebut ialah akan melahirkan konsep airodinamo yang nantinya akan melepaskan manusia dari kerangkeng kefana-an dirinya untuk mampu menembus proses transendental tertinggi sebagai manusia yang tercerahkan, yang tidak dibatasi oleh ruang dan waktu, sampai pada tahapan ini kebenaran firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30 tentang pengangkatan manusia untuk diposisikan sebagai khalifah yang bertugas sebagai delegasi dan utusan Allah SWT di dalam mengatur dan mengelola alam semesta.

Dalam hal-hal tertentu manusia layak untuk melakukan apresiasi yang mendalam terhadap kontribusi alam dalam kehidupan manusia sebab pada kenyataannya hubungan manusia terhadap alam sangat

dibutuhkan bukan hanya sebatas sumber kehidupan manusia, namun lebih dari pada itu manusia membutuhkan alam untuk mengali potensi terdalamnya sebagai manusia yang diciptakan dalam bentuk yang sebaik-baiknya, agar dengan potensi tersebut manusia dapat mengaktualisasikan peran kehidupannya sebagai rahmatan lil alamin.

C. Pengaruh Konflik Terhadap Motivasi

Dalam setiap kehidupan manusia termasuk di dalamnya kehidupan sebuah organisasi, apapun jenisnya akan mengalami konflik, dan konflik itu sendiri akan muncul serta sulit untuk dihindari. Lebih-lebih dalam sebuah organisasi yang melibatkan banyak orang dimana mereka akan saling berinteraksi, berkomunikasi, dan bahkan tidak jarang dalam berinteraksi serta berkomunikasi tersebut akan timbul perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, dan perbedaan-perbedaan yang lain. Sementara itu perbedaan-perbedaan yang muncul tersebutlah yang menyebabkan munculnya konflik. Karyawan sebagai ujung tombak pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi tidak dapat menghindarkan diri dari keadaan-keadaan di lingkungan kerjanya. Berinteraksi dan berkomunikasi, pada akhirnya akan memunculkan kemungkinan berkonflik dengan sejawat maupun dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan hubungan tersebut. Hal ini merupakan dinamika dalam pelaksanaan pekerjaan ataupun aktifitas seseorang yang tidak dapat untuk dihindari, sehingga dibutuhkan kejelian, keterampilan, kemampuan, dan strategi dari seorang karyawan dalam menyikapi keadaan tersebut. Adapun upaya dari seorang karyawan dalam bentuk keterampilan, kemampuan, maupun strategi dalam menyikapi situasi konflik tersebut dipahami sebagai bentuk manajemen dalam pengertian proses aplikatif lapangan.

Dalam penelitian Jones (1984) ditemukan tiga perempat \$32 miliar/tahun kerugian kerja terjadi di AS disebabkan ketidakmampuan karyawan mengatasi kesukaran emosional atau stress, Brimm mengatakan bahwa daya tahan terhadap stress kerja dipengaruhi oleh cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya apabila

seseorang memiliki pandangan yang bersifat positif terhadap pekerjaannya, maka hal ini akan memperkuat daya tahan terhadap stress kerja dari orang tersebut. Sebaliknya apabila yang bersangkutan memandang bahwa pekerjaannya negatif, maka hal ini dapat menyebabkan lemahnya ketahanan orang tersebut terhadap stress kerja.

Apapun penyebab dan bentuk dari konflik itu harus segera diatasi dan ditangani, karena akan tercipta suasana kerja yang kurang kondusif jika situasi konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa ada penyelesaian yang matang. Meskipun *typical* dari setiap orang berbeda-beda tetapi ketika terjadi konflik dalam pekerjaannya/ lembaga kerjanya tentunya akan mempengaruhi motivasi kerja mereka. Dari hasil-hasil penelitian dan teori di atas telah disebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, selain faktor ekstern seperti: lingkungan kerja (sangat berpengaruh), rasa kebersamaan, kepemimpinan juga sangat ditentukan faktor-faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, dan keinginan atau harapan masa depan.

Dalam mensikapi konflik ada yang bersikap biarkan saja, karena hal ini merupakan proses pendinamisan organisasi jadi dengan sendirinya akan berakhir. Ada pula yang justru menghindari, karena takut lebih bermasalah, tetapi ada juga yang “terlampau dirasakan” sehingga dia menjadi cemas, dan gelisah merasa tidak nyaman berada ditengah-tengah pekerjaannya. Maka harus dicari penyebab konflik/ masalah tersebut apakah karena perbedaan kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan agama, perbedaan ras atau yang lain, sifatnya individu atau kelompok segera dicari alternatif pemecahannya disesuaikan dengan penyebabnya. Ada yang justru menjatuhkan pihak lawan, jadi dia harus menang dengan segala cara. Sebaliknya ada pula yang mencari jalan tengah untuk berdamai.

Harapannya dengan tidak adanya konflik orang akan lebih termotivasi dalam bekerja. Tetapi ada karyawan yang dengan adanya

konflik tersebut justru terpacu /lebih termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Melengkapi pembahasan tentang motivasi, Herzberg mengemukakan pandangannya yaitu teori dua kontinum (dua factor) yang merupakan teori yang sangat erat hubungannya dengan masalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja seseorang. Kecuali keterkaitannya yang erat dengan masalah kepuasan kerja, teori ini juga dipandang sudah lengkap memuat factor-faktor yang membuat perasaan puas maupun perasaan tidak puas seseorang. Dengan kata lain kajian mengenai kepuasan kerja dilakukan melalui kajian dua kontinum dengan arah garis yang berbeda.

Kontinum yang memuat faktor- faktor yang secara langsung dapat menimbulkan perasaan puas disebut faktor “motivator” atau disebut juga dengan istilah “satisfiers”, sedangkan factor-faktor yang berguna untuk memelihara atau menyehatkan atau mempertahankan perasaan puas yang telah ada, disebut faktor “*hygienic*” atau disebut juga dengan istilah “*dissatisfiers*”. Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, baik dari pribadinya maupun dari lingkungan kerjanya. Iklim organisasi secara psikologis juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Konflik yang terjadi tidak serta merta menjadi hambatan/ kendala dalam memajukan organisasi, tetapi sebaliknya dapat menjadi pemacu/ motivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan dapat berbeda dalam menyikapi konflik, hal itu karena perbedaan latar belakang budaya, pendidikan dan keyakinan. Untuk itu konflik yang terjadi harus segera diatasi atau segera dicarikan jalan keluar agar karyawan tidak terganggu dengan konflik tersebut. Dari hasil pembahasan secara mendalam tentang korelasi konflik dengan motivasi dapat ditemukan persepsi teoritis secara mendalam bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Harapannya tanpa adanya konflik, karyawan dapat bekerja untuk mencapai tujuan dengan menyenangkan.

Berangkat dari pemahaman secara teoritis diatas, dapatlah dipahami bahwa pada dasarnya konflik memiliki andil besar dalam upaya menciptakan suasana iklim kerja dari aktivitas setiap individu, sehingga akhir dari situasi konflik apakah akan berdampak menjadi baik atau buruk tergantung dari bagaimana keadaan awal ketika menyikapi situasi dan keadaan konflik itu sendiri. Penyikapan terhadap konflik penting, sebab sikap yang positif akan mengiring hasil akhir konflik yang baik, namun sebaliknya sikap negatif terhadap konflik akan membawa hasil akhir konflik menjadi negatif dan bahkan menjadi hambatan dalam aktivitas berikutnya. Situasi ini tentunya harus menjadi bahan pertimbangan mendasar didalam menyikapi situasi konflik yang sering terjadi sehingga konflik tidak akan melemahkan tetapi justru sebaliknya lebih menguatkan dan dapat memberikan kontribusi yang positif.

Uraian diatas menunjukkan bahwa konflik sesungguhnya berada pada dimensi yang netral, walaupun *image* dari konflik pada dasarnya negatif. Hal ini terlihat dari hasil akhir konflik yang dapat menjadi penyebab adanya tenaga maupun motivasi dari setiap individu untuk memberikan kontribusi kepada organisasi ataupun komunitas masyarakat tertentu. Sehingga dapat dipahami bahwa penentu hasil akhir dari dampak konflik, apakah akan berdampak negatif atau positif ditentukan oleh bagaimana seseorang/individu mengelola konflik tersebut, disinilah peran dan tugas manajemen konflik menjadi penting adanya. Manajemen konflik memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memastikan bahwa konflik yang terjadi dapat diperkecil dampak negatifnya, dan bahkan dapat dihilangkan sama sekali sehingga konflik akan dapat menghasilkan dampak positif bagi kemajuan suatu organisasi atau komunitas masyarakat.

D. Peran Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja

Salah satu indikator kesuksesan organisasi tercermin pada kinerja yang dihasilkan secara komprehensif, baik kinerja dari aspek finansial, aspek manusia, aspek metode kerja maupun lingkungan

yang kondusif. Terkait dengan kinerja sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama organisasi/perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh dua kategori utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal SDM. Faktor internal SDM merupakan suatu keadaan atau kondisi yang ada dalam diri individu dan dapat mempengaruhi secara langsung pada aspek kinerja. Faktor internal tersebut bisa meliputi pengetahuan, semangat, sikap, kepuasan, kedisiplinan, stress, komitmen dan masih banyak lainnya. Hal-hal tersebut diatas tentunya saling terkait dan memberikan dampak secara langsung yang bersifat signifikan bagi kemajuan organisasi atau lembaga. Begitu pula dengan faktor eksternal dimana suatu kondisi atau keadaan disekitar kita yang secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh pada kinerja. Faktor eksternal tersebut meliputi lingkungan kerja, kebijakan pemerintah atau lembaga, adanya persaingan, sistem manajemen lembaga, budaya dan peran pemimpin serta berbagai faktor lainnya. West dan Tjosvold mengungkapkan bahwa sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika didalamnya tidak ada peran pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut.

Adapun Pemimpin dalam konteks organisasi, tidak akan maksimal dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya bawahan (karyawan) yang selalu berintraksi dan membantunya, hal ini sesuai dengan prinsip dasar bahwa setiap manusia apapun status dan kedudukannya selalu memiliki ketergantungan terhadap orang lain sekalipun ia adalah seorang pemimpin yang menguasai bidang-bidang tertentu. Adanya pemimpin dan bawahan (karyawan) tersebut adalah suatu bukti bahwa organisasi dan struktur saling berkaitan. Oleh karena itu, istilah struktur digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (organisasi), berupa derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kepada organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan. ukuran organisasi dan derajat spesialisasi merupakan indikator yang mendorong terjadinya konflik struktur. Makin besar suatu organisasi, dan makin terspesialisasi

kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Pemahaman teoritis diatas, dikuatkan oleh Eisenhardt, bahwa konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat (sudut pandang), baik itu terjadi dalam ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota organisasi, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Sedangkan menurut Lambert konflik merupakan situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang diantara beberapa orang, kelompok atau organisasi. Sikap saling mempertahankan diri, sekurang-kurangnya diantara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan, maka mereka berada dalam posisi oposisi bukan kerjasama. Apabila dalam praktik aplikatifnya dilapangan suatu organisasi dengan kaku menolak adanya perubahan, maka situasi konflik yang terjadi tidak akan reda. Tensi akan semakin meningkat “suhunya” dan setiap konflik yang baru terjadi akan makin menceraiberaikan sub unit-sub unit organisasi yang bersangkutan.

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain; sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, dan perbedaan nilai. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi.

Menurut hasil penelitian Irawati bahwa berbagai perbedaan yang muncul dalam organisasi dapat memicu timbulnya sikap silang pendapat (persepsi yang berbeda), pertengkaran, dan bahkan konflik didalam tubuh organisasi. Adanya *job design* dan *job description* secara otomatis telah memposisikan seseorang sebagai kompetitor bagi sesamanya, sehingga menimbulkan persaingan yang seringkali berakibat buruk bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Saat ini, deskripsi jabatan mulai ditinggalkan dan beralih pada sistem *team description*. Apabila timbul persaingan bahkan permusuhan yang seharusnya tidak perlu terjadi, maka pimpinan harus dapat memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh anggota organisasinya serta mencoba mengatasi konflik yang muncul tanpa merugikan organisasi itu sendiri. Dengan kata lain manajemen harus mampu memfasilitasi berbagai kegiatan di dalam organisasi agar menghasilkan kinerja yang baik dengan tingkat konflik internal seminimal mungkin.

Dalam konsep manajemen yang paling mendasar, dipahami bahwa organisasi tim yang solid akan berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diembankan kepada mereka. Mereka memiliki komitmen yang kuat dalam mengimplementasikan putusan-putusan penting yang telah dirumuskan dan disepakati untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Tetapi ada juga dalam kondisi tertentu, sebagian anggota dalam tim atau kelompok yang tidak bisa menyesuaikan dengan lingkungannya untuk bekerja bersama-sama. Orang-orang yang termasuk kategori ini akan menjadi penghambat kemajuan bagi sebuah organisasi.

Aktivitas organisasi dapat efektif apabila individu dan kelompok kerja lainnya mempunyai rasa saling ketergantungan yang dapat menciptakan hubungan kerja saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi dan berupaya untuk tidak menciptakan perbedaan yang pada akhirnya akan menjadi sebuah konflik. Untuk menciptakan suasana kerja menjadi lebih kondusif diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik. Kaushal dan Kwantes mendefenisikan bahwa strategi merupakan rencana kerja

suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi sebagai serangkaian aktivitas yang dapat mempertimbangkan aspek tujuan strategis organisasi dengan menggunakan metode yang tepat sasaran dan tepat guna khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai elemen utama yang memiliki peran penting bagi keberlangsungan kinerja organisasi.

Strategi pada manajemen konflik diperlukan bagi individu dan kelompok sebagai upaya untuk suatu proses perbaikan hubungan personal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Menurut Kwantes minimal dibutuhkan lima strategi mengelola konflik dalam sistem organisasi yang dapat memberikan peningkatan motivasi kinerja yaitu dengan mewajibkan, mengintegrasikan, menghindari, mendominasi, dan mengorbankan serta memberikan dampak pada kinerja personal dan kinerja kelompok. Pendapat dari Kwantes diatas dapat dilihat pada perusahaan yang berupaya mengimplementasikan strategi manajemen konflik yang ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmoni dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan untuk kebaikan tujuan organisasi, saling menjaga dan menghargai perasaan satu sama lain serta saling membangun komunikasi terbuka dengan penuh keikhlasan.

Upaya tersebut diatas, akan memberikan dampak positif bagi psikis individu dan kelompok kerja karena adanya perasaan kerlibatan dan penghargaan atas kemampuan, keahlian yang dimiliki menjadi termanfaatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan/ lembaga sehingga sudah tentu hasil upaya tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja kelompok kerja. Kinerja dapat didefenisikan sebagai suatu unjuk kerja yang merupakan hasil kerja pegawai individu atau kelompok dimana perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Sudarma, kinerja diartikan sebagai

sesuatu yang dikerjakan baik produk/ jasa yang dihasilkan dari seseorang atau sekelompok orang. Adapun menurut Tjosvold kerja tim sesungguhnya dinilai dari kemampuan dan keharmonisan setiap individu/karyawan dalam berbagi tugas pokok dan fungsi pekerjaan kepada rekan kerja lainnya, adanya keterbukaan melalui pemanfaatan komunikasi antar rekan kerja, mempertimbangkan efektivitas, dan efisiensi kerja, serta mau menerima metode-metode baru dalam penyelesaian pekerjaan.

Sasaran dari uraian dalam tulisan ini ialah menjelaskan pengaruh strategi manajemen konflik terhadap peningkatan kinerja *teamwork*, karena disadari atau tidak bahwa konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Kerjasama (*teamwork*) merupakan sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Komunikasi akan berjalan baik dengan dilandasi kesadaran tanggung jawab tiap anggota. Hasil penelitian West juga membuktikan bahwa kerjasama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan.

Setiap tim maupun individu pada hakekatnya sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Sebagai contoh, tenaga kependidikan pada Universitas Negeri Semarang (UNNES) merupakan SDM yang memiliki peranan penting untuk mendukung kinerja *civitas academica*, yang berkewajiban memberikan layanan akademik. Dalam pelaksanaan tugasnya, tidak terlepas dari adanya saling ketergantungan bahkan keterkaitan antara unit yang satu ke unit yang lain. Jika terdapat kesalahan komunikasi ataupun beda pemahaman,

terkadang menjadi sebuah benturan-benturan yang mengakibatkan konflik misalnya saja adanya miskomunikasi antar tim kerja dan atasan dalam menerima atau mengartikan pesan, sehingga menjadi tidak jelas dan tidak tepat, adanya perbedaan metode atau cara menyelesaikan pekerjaan akan menjadi penyebab dari akumulasi ketidaksesuaian yang pada gilirannya akan memberikan dampak pada kinerja baik secara individu maupun tim kerja. Kondisi ini selaras dengan pendapat Gibson bahwa manajemen konflik selain dapat menciptakan kerjasama, dalam bentuk hubungan saling ketergantungan yang dapat melahirkan konflik.

Hal tersebut diatas, terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian.

Bertolak dari fenomena di atas, diperlukan sebuah strategi dalam mengelola konflik agar tidak menimbulkan kerugian bagi semua pihak seperti kerugian psikis pribadi karyawan itu sendiri, kerugian nilai hubungan dengan rekan sekelompok kerja, serta kerugian bagi lembaga organisasi secara keseluruhan. Pengelolaan konflik dengan efektif bagi karyawan akan menghasilkan hubungan yang positif dan kondusif dimana pengelolaan tersebut mampu menciptakan keharmonisan dalam bekerja. Adanya saling membutuhkan antar rekan kelompok kerja menghasilkan rasa ketergantungan yang sangat dirasakan bagi sekelompok karyawan sebagai satu kesatuan tim dalam bekerja, hal ini akan melahirkan kesadaran tentang pentingnya

kerjasama yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja tim sehingga berdampak pada peningkatan nilai tambah organisasi.⁶⁷

Dari pembahasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen konflik memiliki peranan yang penting sebagai mesin pegolah konflik, dimana konflik yang terjadi dapat diolah menjadi sumber daya yang dapat meningkatkan nilai tambah bagi organisasi dan pada saat yang sama dapat memberikan kesempatan pada setiap individu yang terlibat konflik dalam suatu organisasi untuk dapat saling menguatkan satu sama lain, sehingga tekanan dan permasalahan yang muncul akan menjadi pijakan yang kokoh bagi organisasi maupun pihak-pihak yang berkonflik untuk dapat bekerjasama sehingga konflik dapat diatasi dan pada akhirnya akan memberikan nilai capaian yang positif bagi kemajuan organisasi. tema pembahasan pada sub bab akhir ini, ingin memperlihatkan bahwa manajemen konflik adalah solusi terbaik dalam mengatasi situasi dan keadaan yang saling bertentangan sebagai akibat dari motivasi manusia yang berbeda satu dengan yang lainnya. Pembahasan akhir ini menunjukkan bahwa perbedaan yang hadir oleh karena motivasi manusia yang beragam dapat diolah melalui manajemen konflik sehingga dapat menghasilkan kontribusi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas organisasi.

⁶⁷Sri Wartini, “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja *Teamwork* Tenaga Kependidikan”, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol 6, Nomor 1, 2015, hal 65-68.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Abbas Syahrizal, *Mediasi dalam Perspektif Hukum Syari'ah, Hukum Adat dan Hukum Nasional*, Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2009.
- A. M Harjana,., *Konflik Di Tempat Kerja*, Jogjakarta: Kanisius, 1994.
- Anwar Herson, "Peran Dosen Dalam Meningkatkan Minat Belajar mahasiswa", dalam Nazar Husein (ed.), *Prosiding Seminar Hasil Penelitian IAIN Sultan Amai Gorontalo Tahun 2014*, Gorontalo: Sultan Amai Press, 2014.
- Amstrong Michael, *Amstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*, London: Kogan Pge Limited, 2009.
- Asiah Siti dan Muhdar HM., *Pengantar Manajemen*, Cet.I, Gorontalo: Nurul Jannah, 2004.
- B. J. Hodge, & Anthony, W. P ., *Organization Theory*, Third Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1988.
- Caudron Shari, "Keeping team conflict alive", *Training and Development* 1998.
- Dahrendorf, *Dalam Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma*, Jakarta: Ganada Rajawali Press, 1998.
- Davis & Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill International Editions 1981.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Semarang: Asy Syifa' 2000.
- Dexit dan Susan Skeath, *Games of Strategy*, New York: Norton, 2005.

Djamarah Syaiful Bahri, *Psikologi Belajar*, (Cet. II, Jakarta: Rineka Cipta, 2008) hal 148

Fisher Simon, *Mengelola Konflik: ketrampilan dan Strategi Untuk Bertindak*, Jakarta: The British Council, 2001.

Greene B.R., *The elegant universe: Superstring, hidden dimension, and the quest for the ultimate theory*, New York: Vintage, 1999.

Hatta Mohammad, *Bukittinggi-Rotterdam Lewat Betawi*, Cet ke-IV, Jakarta: Kompas, 2014.

J. A. F Stoner,., dan Freeman, R. E., *Management*. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall A Davision of Simon & Schuster, Inc,1992.

J. Latzko William & David M.Sauders, *Four Days With Dr. Deming: Strategy for modern methods of management*, New York: Advision-Wesley Publishing Company, 1995

Kabanoff Boris, "Equity, equality, power, and conflict, *The Academy of Management Review*, 1991.

Liebmann Mariam, *Restorative Justice: How it Works*, London: Jessica Kingsley Publishers, 2007.

Meyer Susan, "Organizational response to conflict: Future conflict and work Outcomes", *Social Work Research*, 2004.

Modanggu Tharig, *Perjumpaan Teologi dan Pendidikan*, Cet. Ke-1 Jakarta: Qalam Nusantara, 2010.

Moore Christopher A, *The Mediation Process: Practical strategis for resolving conflict*, San Francisco: Jossey Bass, 2003.

P Hersey , P., dan Blanchard, K., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th Edition)*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hal, Inc.

P.Folger Joseph P.Folger & Marshal S.Poole, *Working Through Conflict: A Communication Perspective*, Dallas, TX: Scott, Foresman and Company,1984.

Rahmadi Takdir, *Mediasi: Penyelesaian Sengketa Melalui Pendekatan Mufakat*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2010.

R.G Owens., *Organization Behavior in Education*, Boston: Ally and Bacon, 1991.

Ritzer Geoge dan Douglas J Goodman, *Teori Sosiologi Modern*, Jakarta: Prenada Media, 2004.

Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008.

Sukarji dan Umiarso, *Manajemen Dalam Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis Dalam Menemukan Kebermaknaan Pengelolaan Pendidikan Islam*, Jakarta: Mitra Wacana, 2014.

Sumardjo Jakop, *Menjadi Manusia*, Cet. Ke-1, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.

Sumpeno Wahjudin, *Blue Print: The Do No Harm Handbook: The Framework for Analyzing the Impact of assistance on Conflict*. (Cambridge: CDA 2010)*Panduan Teknis Operasional Pendekatan Pembangunan Peka Konflik bagi SKPD*, The World Bank: Banda Aceh.

Tafsir Ahmad, *Filsafat Umum: Akal dan Hati Sejak Sampai Capra*, Cet. Ke-19, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

Terry, G. R., *Principles of Management*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1986.

Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1990.

Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, Cet ke-III, Bandung: Alfabeta, 2008.

Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Yuniarsih Tjutju, dkk, *Manajemen Organisasi*, IKIP Bandung Press, 1998.

Zohar Danah dan Ian Marshall, *SQ* , Cet. Ke-5, Bandung: Mizan, 2002.

Sumber Jurnal:

Anwar Choerul, “Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif : Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia”, *Jurnal Interaksi*, Vol 4 Nomor 2, 2015: 148 – 157, Juli 2015.

Mardianto, dkk.,”Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Status Keikutsertaan Dalam Mengikuti Kegiatan Pencinta Alam Di Universitas Gajah Mada”. *Jurnal Psikologi*, No. 2, tahun 2000

Muspawi Mohamad, “Manajemen konflik: upaya penyelesaian konflik dalam organisasi”, *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Volume 16, Nomor 2, 2014: 41-46 ISSN: :0852-8349 , Juli–Desember 2014.

Sukardi, “Penanganan Konflik Sosial Dengan Pendekatan Keadilan Restoratif”, *Jurnal Hukum Dan Pembangunan*, No.1, 2016:70-89 ISSN: 0125-9687,9 Maret 2016.

Sukardi, Penerapan Konsep *Restorative Justice* dalam hukum Pidana, *Jurnal hukum Universitas Yapis Jayapura*,Vol. 2 Nomor 1, Mei 2012 , ISSN 2088 –5466.

Yuventia Yuniawati, “Layanan Perpustakaan Yang Mendukung Pendidikan”. *Buletin Pustakawan*, no. 2, Mei- Agustus 2011.

Wartini Sri, “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja *Teamwork* Tenaga Kependidikan”, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol 6, Nomor 1, 2015.

Sumber Internet:

<http://en.wikipedia.org/wiki/satyagraha>, diakses pada tanggal 8 Juni 2017, Pukul: 16.30 Wita.

<https://zulfadlyarifin.wordpress.com/2013/06/23/penyelesaian-sengketa-secara-litigasi/>, diakses pada tanggal 14 Juni 2017, Pukul: 15.30 wita.

<http://erni-jasmita.blogspot.co.id/2014/01/pemulihan-pasca-bencana.html>, diakses pada tanggal 7 juli 2017, Pukul: 16.15 Wita.

www.sais-jhu.edu/cmtoolkit diakses pada tanggal 14 Juli 2017, pukul: 08 wita.