

PENGELOLAAN KONFLIK SECARA POSITIF BAGI INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI

Gita Amalia *)

ABSTRAK

Pandangan terhadap konflik telah berubah dimana pada pandangan tradisional bahwa konflik itu dianggap sebagai akibat yang berbahaya dari kegagalan untuk menerapkan prinsip manajemen. Sekarang ini konflik dipandang sebagai sesuatu yang bukan hanya tidak dapat dielakan tetapi penting bagi organisasi untuk memepertahankan organisasinya. Berbagai-bagai jenis konflik sehingga memunculkan pengaruh konflik terhadap organisasi dan organisasi memerlukan pengelolaan konflik tersebut sehingga memunculkan bagaimana memunculkan metode penyelesaian konflik yang baik.

Kata kunci: konflik, organisasi.

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Konflik didalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang dapat menjadi penghalang hubungan individu dengan kelompok. Berhadapan dengan orang-orang yang memiliki pandangan dan juga persepsi yang berbeda-beda sering menjadi timbulnya potensi terjadinya pergesekan, merasa disakiti, tersinggung dan lain-lain. Manusia sebagai individu dan juga makhluk sosial sering terjebak dalam keadaan konflik yang berkepanjangan, terutama antara karyawan yang karena tugas selalu berhubungan satu sama lain. Meskipun ketergantungan dan interaksi antar individu dalam melaksanakan tugas merupakan suatu hal yang biasa didalam suatu perusahaan. Dikatakan konflik sebagai suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam perusahaan, tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap minimum sehingga tidak mengganggu kelancaran perjalanan perusahaan.)

Konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumberdaya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing.

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi /perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik dapat di kelola secara efektif dalam organisasi, dan bagaimana inovasi serta kreativitas dapat didorong. Jika kita membahas

*) Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UPGRIP Palembang

konflik dan kreativitas, kita akan melihat bahwa keduanya sering berhubungan. Terlalu banyak atau terlalu sedikit konflik dapat menghambat kreativitas. Konflik yang tidak dikelola dengan baik juga dapat menghambat kreativitas. Namun apabila konflik dikelola dengan baik, masalah dapat diselesaikan dengan cara yang efektif, dan pemecahannya akan lebih menyegarkan dan inovatif. Berdasarkan pemasaran tersebut maka artikel yang di paparkan adalah: Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi

2. Tujuan

Untuk dapat membuka wawasan kita, bahwa konflik itu bukan sesuatu yang harus dihindari tetapi konflik dapat kita jadikan sesuatu hal yang positif baik bagi individu maupun organisasi apabila konflik tersebut dikelola dengan baik.

3. Pembahasan

Dalam setiap kasus, faktor-faktor ini menentukan apakah konflik itu bersifat fungsional atau disfungsional untuk organisasi dan sejauh mana tingkat konflik itu.

Salah satu yang berhubungan dengan konflik organisasi adalah membedakan antara konflik dan persaingan. Persaingan terjadi apabila tujuan pihak-pihak yang bersangkutan tidak sesuai namun mereka tidak dapat mencampuri urusan satu sama lain. Misalnya, dua tim produksi dapat bersaing satu

sama lain untuk memenuhi kuota paling awal. Kedua tim ini sudah jelas tidak dapat tampil bersama-sama sebagai pemenang. Apabila tidak ada peluang untuk mencampuri pencapaian tujuan pihak lain, maka yang terjadi adalah persaingan. Akan tetapi, apabila ada peluang untuk campur tangan, dan jika peluang tersebut dapat dimanfaatkan, maka situasi tersebut merupakan salah satu konflik.

Kerjasama terjadi apabila dua pihak atau lebih bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Ada kemungkinan konflik dan kerjasama terjadi secara bersamaan. Lawan dari kerjasama bukan konflik tetapi tidak ada kerjasama.

PERUBAHAN PANDANGAN MENGENAI KONFLIK

Stephen P. Robbins telah menelusuri evolusi ini dan ia menekankan perbedaan antara pandangan tradisional mengenai konflik dan pandangan sekarang, yang disebutnya pandangan interaksionis. Menurut pandangan tradisional, konflik tidak boleh terjadi karena membahayakan. Para manajer dan pengarang buku manajemen dahulu umumnya berpendapat bahwa timbulnya konflik merupakan tanda adanya sesuatu yang tidak beres dalam organisasi. Mereka yakin konflik hanya akan timbul apabila manajer gagal menjalankan prinsip manajemen yang sehat dalam mengarahkan organisasinya. Pandangan tradisional mengenai konflik mulai berubah karena para peneliti ilmu perilaku dan para

penulis manajemen mulai mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik. Konflik didalam organisasi merupakan situasi yang tidak terelakan dan akan selalu ada bahkan perlu, tidak menjadi soal bagaimana organisasi di operasikan. Pandangan ini tetap menyatakan bahwa banyak konflik sesungguhnya bersifat disfungsional: ia dapat merugikan individu dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Namun beberapa konflik juga dapat bersifat fungsional karena dapat membuat organisasi lebih efektif. Konflik dapat menyebabkan pencarian pemecahan. Dengan demikian ia sering menjadi alat pembaharuan dan perubahan organisasi.

KONFLIK FUNGSIONAL DAN DISFUNGSIONAL.

Konflik itu dapat bersifat fungsional atau disfungsional, karena konflik itu memiliki potensi untuk memperbaiki atau merusak kemajuan organisasi, semuanya tergantung dari cara bagaimana organisasi tersebut mengelola konflik.

Ada suatu tingkat konflik sangat fungsional yang optimal dengan tingkat prestasi maksimum. Apabila tingkat konflik itu terlalu rendah, perubahan organisasi menjadi terlalu pelan untuk memenuhi tuntutan baru yang dihadapinya, dan kelangsungan hidupnya terancam. Apabila tingkat konflik terlalu tinggi, kekacauan dan gangguan juga membahayakan kesempatan organisasi mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Ada suatu tingkat konflik sangat fungsional yang optimal dengan tingkat prestasi maksimum.

Apabila tingkat konflik itu terlalu rendah, perubahan organisasi menjadi terlalu pelan untuk memenuhi tuntutan baru yang dihadapinya, dan kelangsungan hidup perusahaan terancam. Apabila tingkat konflik terlalu tinggi, kekacauan dan gangguan juga membahayakan kesempatan organisasi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Ada lima jenis konflik yang timbul dalam kehidupan organisasi:

1. Konflik didalam diri individu
Terjadi apabila seorang individu tidak mendapat kepastian mengenai pekerjaan apa yang seharusnya dia lakukan, apabila tuntutan pekerjaan yang bersangkutan bertentangan dengan pekerjaan lainnya, atau individu dituntut oleh perusahaan untuk melakukan pekerjaan diluar kemampuannya.
2. Konflik antar Individu
Dalam organisasi yang sama sering dipandang sebagai disebabkan oleh perbedaan kepribadian. Konflik seperti ini sering dikarenakan tekanan yang berhubungan dengan peran atau karena cara orang mempersonalisasi konflik antar kelompok.
3. Konflik antara Individu dan kelompok
Sering berkaitan dengan cara individu menghadapi tekanan untuk persesuaian yang dipaksakan kepadanya oleh kelompok kerjanya.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama
Adalah misalkan konflik antara lini-staf dan konflik karyawan-manajemen.

5. Konflik antar organisasi
Dalam system perekonomian dianggap sebagai bentuk konflik yang inheren dan biasanya jenis konflik ini dalam bentuk persaingan.

DINAMIKA DAN AKIBAT KONFLIK ORGANISASI

Dalam sebuah studi klasik mengenai konflik antar kelompok, Mazafer, Carolyn sherif, dan rekan-rekannya membagi sebuah perkumpulan remaja atas dua kelompok, merangsang konflik yang intens diantara dua kelompok tersebut, kemudian mengamati perubahan perilaku dalam kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa kedua kelompok yang ditempatkan dalam situasi konflik itu mengalami perubahan antara lain:

DINAMIKA DAN AKIBAT KONFLIK ORGANISASI

Dalam sebuah studi klasik mengenai konflik antar kelompok, Mazafer, Carolyn sherif, dan rekan-rekannya membagi sebuah perkumpulan remaja atas dua kelompok, merangsang konflik yang intens diantara dua kelompok tersebut, kemudian mengamati perubahan perilaku dalam kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa kedua kelompok yang ditempatkan dalam situasi konflik itu mengalami perubahan antara lain:

1. Hubungan dipererat
Para anggota kelompok dalam situasi konflik antar kelompok justru membina hubungan yang lebih erat serta menyingkirkan perbedaan diantara mereka. Sehingga dengan adanya hubungan yang dipererat mendorong upaya yang lebih

besar lagi dalam menyelesaikan masalah serta memanfaatkan peluang, namun berkembangnya tekanan untuk menyesuaikan diri satu sama lain terkadang menghambat kreatifitas dan pendekatan yang baru terhadap masalah.

2. Tampilnya pemimpin
Apabila konflik menjadi hebat, individu yang dapat memberikan sumbangan yang paling besar untuk kemenangan kelompok menjadi lebih penting. Anggota kelompok yang lebih agresif, mampu, tegas, maka dia diberikan kekuasaan lebih besar oleh para anggota kelompoknya.
3. Persepsi yang bersimpangan.
Persepsi para anggota kelompok mengenai kelompoknya sendiri dan kelompok yang menjadi lawannya bersimpangan jalan. Mereka menganggap keterampilan dan prestasinya sendiri lebih unggul dan merasionalisasi atau mendiamkan kelemahannya sendiri sambil membesar-besarkan kelemahan lawannya.
4. Peningkatan stereotip negative.
Karena masing-masing pihak meremehkan ide atau gagasan dari pihak lain, perbedaan antar kelompok lebih besar daripada sesungguhnya, sementara perbedaan didalam setiap kelompok dilihat kurang daripada sesungguhnya.
5. Pemilihan wakil yang kuat
Untuk menghadapi pihak lain, kelompok masing-masing memilih wakil yang di yakini tidak akan menyerah terhadap berbagai tekanan yang akan dilancarkan pihak lain atau kelompok lain.

6. Berkembangnya kelemahan Perjuangan yang bersaing sebaliknya mempengaruhi kemampuan lawan untuk memahami dan memikirkan secara cermat posisi masing-masing kelompok. Identifikasi kelompok yang kuat, yang diperhebat oleh ketakutan, kekalahan, pengkhianatan, dapat mengaburkan kedua belah pihak akan kesamaan usulnya yang, jika diakui dapat memungkinkan penyelesaian.

❖ Tiga faktor menentukan apakah hasil akhir suatu konflik tertentu akan merupakan konflik fungsional atau konflik disfungsional:

1. Tingkat konflik

Tingkat konflik yang sedang mempunyai potensi yang jauh lebih besar untuk hasil yang diinginkan daripada tingkat yang tinggi. Dalam konflik yang sedang, kelompok lawan lebih memungkinkan untuk berinteraksi dengan cara yang konstruktif dan menyelesaikan masalah. Tetapi apabila tingkat konflik semakin naik maka godaan pun meningkat untuk terlibat tindakan yang destruktif terhadap kelompok lawan.

2. Struktur dan kultur organisasi

Konflik dapat mengarahkan perhatian pada masalah yang dihadapi sebuah organisasi dan dapat menyebabkan pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif. Akan tetapi jikalau sebuah organisasi dengan keras menolak perubahan, situasi konflik tidak pernah

dapat diredakan. Ketegangan akan terus memuncak, dan setiap konflik baru akan membuat bertambah lebarnya keretakan antar sub unit organisasi. Pada umumnya, semakin kaku struktur dan kultur organisasi, semakin kurang bermanfaat konflik tersebut bagi organisasi.

METODE UNTUK MENGELOLA KONFLIK

❖ Ada tiga bentuk dalam pengelolaan konflik:

1. Metode untuk merangsang konflik
2. Metode mengurangi atau menekan konflik apabila tingkatnya terlalu tinggi atau tidak produktif
3. Menyelesaikan konflik

METODE UNTUK MERANGSANG KONFLIK

- Meminta bantuan dari pihak luar Metode yang sering digunakan untuk “mengguncangkan” sebuah organisasi yang mengalami stagnan adalah dengan menghadirkan manajer yang mempunyai latar belakang, nilai, dan kebiasaan yang berbeda dari norma yang ada dalam organisasi.
- Menyimpang dari peraturan Membebaskan individu atau kelompok dari komunikasi yang biasa mereka terima, atau dengan menghadirkan kelompok yang baru pada jaringan informasi yang ada, dapat menyebabkan wewenang yang ada dibagi lagi, dengan demikian dapat menstimulasi munculnya suatu konflik.

- Menata kembali organisasi
Membubarkan tim kerja dan bagian yang lama kemudian mereorganisasi mereka sehingga mereka mempunyai anggota dan tanggung jawab baru yang akan menciptakan suatu masa ketidak pastian dan masa adaptasi kembali satu sama lain. Konflik yang timbul selama masa ini dapat menyebabkan perbaikan metode kerja karena para anggota mencoba untuk beradaptasi dengan situasi yang baru.
- Mendorong persaingan
Pemberian bonus, berupa tambahan pendapatan atau tanda penghargaan untuk karyawan yang berprestasi dengan luar biasa dapat memicu persaingan. Jikalau persaingan dipertahankan pada tingkat yang tinggi, ia dapat menyebabkan konflik yang produktif karena semua kelompok berjuang untuk mengungguli kelompok lain.
- Pemilihan manajer yang tepat.
Manajer yang memiliki sifat yang otoriter yang tidak membiarkan perbedaan pendapat sering menyebabkan kelompok kerjanya menjadi pasif. Kelompok lain barangkali membutuhkan seorang manajer yang aktif untuk mendorong mereka dari kejenuhan pekerjaan. Memilih manajer yang tepat untuk kelompok tertentu dapat mendorong konflik yang berguna, yang sebelumnya tidak pernah ada.

METODE UNTUK MENGURANGI KONFLIK

Biasanya, para manajer lebih memerhatikan upaya mengurangi

konflik daripada mendorongnya. Metode pengurangan konflik hanya memperkecil antagonism yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola konflik dengan “ meredakan namun tidak menyelesaikan persoalan semula yang menyebabkan konflik itu.

METODE PENYELESAIAN KONFLIK

Tiga metode penyelesaian konflik yang paling sering digunakan adalah kekuasaan dan pembenaman, kompromi, dan pemecahan masalah terpadu.

❖ Pembenaman dan kekuasaan dapat terjadi dengan cara berikut ini:

- Paksaan
Apabila orang yang berwenang berkata, “ hentikan itu karena saya adalah pimpinan dan anda harus melakukannya seperti yang saya inginkan”, maka perbedaan pendapat selesai. Pembenaman otokratik seperti itu dapat menjurus kepada timbulnya konflik tidak langsung namun demikian akan bersifat destruktif, seperti kepatuhan yang dipaksakan dan perasaan dendam.
- Pelunakan
Dalam pelunakan, salah satu cara menindas konflik dengan cara yang diplomatis, manajer memperkecil tingkat dan pentingnya perbedaan pendapat dan berusaha membujuk agar salah satu pihak mengalah. Apabila manajer mempunyai informasi lebih banyak daripada pihak lain dan mengajukan saran yang masuk akal, maka metode ini dapat efektif. Namun, jikalau manajer

berpihak atau tidak memahami masalahnya maka pihak yang kalah akan merasa sakit hati karena diperlakukan dengan tidak adil.

- **Penghindaran**
Jikalau kelompok yang bertikai datang kepada seorang manajer untuk menyelesaikan konflik mereka, namun ia menghindar untuk mengambil sikap, maka tak seorangpun merasa puas. Bersikap seolah-olah konflik tidak ada sering merupakan salah satu bentuk penghindaran. Atau dapat juga dengan sengaja mengulur-ulurkan waktu menunda pengambilan tindakan sampai tersedianya lebih banyak informasi.
- **Penentuan melalui suara mayoritas**
Upaya memecahkan konflik antar kelompok melalui suara mayoritas dapat efektif jikalau para anggota menganggap prosedur tersebut memang adil. Tetapi jikalau satu pihak terus-menerus mengalahkan pihak yang lain melalui pemungutan suara seperti itu, maka pihak yang kalah akan merasa frustrasi.

KOMPROMI

Melaui kompromi, manajer berusaha menyelesaikan konflik dengan meyakinkan masing-masing pihak yang bertikai untuk mengorbankan beberapa sasaran agar memperoleh yang lain. Keputusan yang diambil melalui kompromi tidak mungkin menyebabkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik merasa kecewa atau sakit hati. Tetapi dari sudut pandang organisasi, kompromi merupakan metode

penyelesaian konflik yang paling lemah karena biasanya tidak menghasilkan pemecahan yang paling baik untuk dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebaliknya, pemecahan yang dapat dicapai itu hanya akan menjadi salah satu pemecahan yang dapat diterima kedua belah pihak. Bentuk-bentuk kompromi meliputi:

- **Pemisahan (separation)**
Dimana pihak-pihak yang sedang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan.
- **Perwasitan (arbitrasi)**
Dimana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberikan pendapat
- **Kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku,**
Dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik
- **Penyuapan (bribing)**
Salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

PEMECAHAN MASALAH TERPADU

Dengan metode ini, konflik antar kelompok di ubah menjadi suatu situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara bersama-sama, pihak-pihak yang terlibat dalam konflik berusaha menyelesaikan masalah yang timbul diantara mereka.

- ❖ Ada tiga macam metode pemecahan konflik terpadu:

- **Konsensus**
Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mengadakan pertemuan bersama untuk mencari pemecahan yang paling baik untuk masalah mereka, dan tidak berusaha mencapai kemenangan untuk salah satu pihak. Konsensus kelompok sering menghasilkan pemecahan yang lebih efektif daripada pemecahan yang ditawarkan oleh masing-masing individu. Tetapi ada hal yang harus diwaspadai bahwa perlu mencegah konsensus yang terlalu dini, dimana pemecahan yang dipilih memperlihatkan keinginan untuk mengakhiri konflik secepatnya tanpa berusaha terlebih dahulu mencari pemecahan yang paling baik.
- **Konfrontasi**
Disini pihak-pihak yang bertentangan menyatakan pandangannya masing-masing secara langsung kepada pihak lain. Alasan terjadinya konflik ditinjau dan metode penyelesaiannya dicari. Dengan kepemimpinan yang terampil juga adanya kesediaan pihak-pihak yang terlibat untuk menerima ketegangan suasana biasanya suatu pemecahan yang rasional sering dapat ditemukan.
- **Pengalihan pada tujuan yang lebih bermanfaat.**
Dimana hal ini dapat menjadi metode pengurangan konflik yang efektif dengan mengalihkan perhatian para pihak yang terlibat dalam konflik dari perbedaan tujuan dan adanya persaingan. Dengan adanya pengalihan perhatian kepada yang lebih

bermanfaat untuk kedua belah pihak yang sedang konflik dan bersaing, diharapkan dapat mendorong kepaduan antar kelompok dan adanya pertukaran informasi dan saling bekerja sama sehingga konflik diantara kedua belah pihak dapat diredakan.

MENGURANGI KONFLIK LINI DAN STAFF

Edward C. Schleh dan para pengarang buku manajemen lainnya menyetengahkan cara-cara untuk mengurangi aspek disfungsi konflik lini-staff:

- Uraikan secara jelas tanggung jawab lini dan tanggung jawab staff.
Pada umumnya, para anggota lini tetap harus bertanggung jawab untuk keputusan operasi organisasi. Dengan kata lain, mereka harus bebas untuk menerima, mengubah, atau menolak rekomendasi staff. Sebaliknya, para anggota staff harus bebas untuk memberikan nasihat apabila mereka merasa hal itu perlu bukan hanya diminta oleh para anggota lini
- Padukan kegiatan staf dan lini .
Saran staff akan memperoleh dasar yang realistis apabila terlebih dahulu para anggota staff mengadakan konsultasi dengan para anggota lini dalam proses pengembangan sarannya. Konsultasi staff-lini seperti ini juga akan membuat para anggota lini lebih bergairah melaksanakan gagasan staff:
- Didiklah anggota lini untuk memanfaatkan staff secara tepat.
Para manajer lini akan memanfaatkan secara lebih

efektif keahlian staff apabila mereka mengetahui apa yang dapat dilakukan para anggota staff untuk mereka. Schleh mengusulkan agar para anggota staf memerikan fungsinya kepada para anggota lini atau memerikan penjelasan singkat kepada anggota lini secara individu

- Bebankan tanggungugat atas hasil kepada staff
Para anggota lini akan lebih dapat menerima saran staf kalau anggota staf memikul tanggungugat atas kegagalan dari saran yang diajukannya. Beban tanggungugat juga akan meningkatkan kemungkinan bahwa para anggota staff akan mengembangkan sarannya dengan lebih hati-hati.

❖ Pendekatan terhadap Hubungan Manajemen-Karyawan

Ada enam pendekatan dasar yang dapat di ambil oleh manajemen dan serikat pekerja apabila mereka memulai perundingan:

- Mempertahankan konflik terbuka
Baik manajemen maupun serikat pekerja menolak untuk melakukan kompromi mengenai suatu persoalan, mengikuti terus stereotip negative mengenai masing-masing pihak , dan sedapat mungkin berusaha menggarisbawahi pendirian masing-masing.
- Melakukan gencatan senjata
Baik manajemen maupun serikat pekerja mengakui bahwa mereka akan selalu berselisih. Manajemen patuh pada undang-undang perburuhan dan melakukan tawar menawar hanya atas dasar persoalan apa

yang di input oleh undang-undang tersebut, dengan mencoba membatasi sedapat mungkin bidang kepentingan serikat pekerja.

- Tawar menawar kekuasaan.
Manajemen menerima kenyataan adanya serikat pekerja dan menggunakan kekuasaanya untuk tawar menawar dengan kekuasaan serikat pekerja(dengan mengajukan kekuatan untuk menutup kelemahan) dalam upaya untuk mencapai suatu "keseimbangan kekuasaan".
- Melakukan penyesuaian diri
Manajemen dan serikat pekerja merupakan mitra yang aktif dengan dan masalah produksi bersama-sama dengan manajemen. Manajemen tidak saja menerima dan mendukung serikat pekerja, melainkan juga mendapatkan peran serta yang diinginkan dari serikat pekerja.
- Melakukan persekongkolan
Manajemen dan pimpinan serikat pekerja melindungi kepentingan mereka masing-masing melalui tindakan illegal dan tidak etis seperti penyuapan.

Strategi Mengatasi Konflik Antar Pribadi (Interpersonal Conflict)

Menurut Wijono (1993 : 66-112), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tiga strategi yaitu:

1. Strategi Kalah-Kalah (Lose-Lose Strategy)

Beorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat

dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah.

Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan buntu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barangkali bertindak atas kemauannya sendiri. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu:

a. Arbitrasi (Arbitration)

Arbitrasi merupakan prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik. penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat.

b. Mediasi (Mediation)

Mediasi dipergunakan oleh Mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh abriator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.

2. Strategi Menang-Kalah (Win-Lose Strategy)

Dalam strategi saya menang anda kalah (win lose strategy), menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain memperoleh kemenangan.

Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy (Wijono, 1993 : 44), dapat melalui:

- a. Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (task independence).
- a. Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan perdamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan dan kekaburan dalam batas-batas bidang kerja (jurisdictional ambiguity).
- b. Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (communication barriers).
- c. Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (power) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (individual traits).
- d. Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak, untuk menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber

(competition for resources) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Strategi Menang-Menang (Win-Win Strategy)

Penyelesaian yang dipandang manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Jadi strategi ini menolong memecahkan masalah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, bukan hanya sekedar memojokkan orang. Strategi menang-menang jarang dipergunakan dalam organisasi dan industri, tetapi ada 2 cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal yaitu:

- a. Pemecahan masalah terpadu (Integrative Problema Solving) Usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.
- b. Konsultasi proses antar pihak (Inter-Party Process Consultation) Dalam penyelesaian melalui konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai

kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik

Strategi Mengatasi Konflik Organisasi (Organizational Conflict)

Menurut Wijono (1993, pp.113-125), ada beberapa strategi yang bisa dipakai untuk mengantisipasi terjadinya konflik organisasi diantaranya adalah:

1. Pendekatan Birokratis (Bureaucratic Approach)

Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajer cenderung menggunakan struktur hirarki (hierarchical structure) dalam hubungannya secara otokratis. Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini biasanya dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan-peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

Pendekatan birokratis (Bureaucratic Approach) dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertikal (hirarkie) didekati dengan cara menggunakan hirarki struktural (structural hierarchical).

2. Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (Authoritative Intervention in Lateral Conflict)

Bila terjadi konflik lateral, biasanya akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Kemudian jika konflik tersebut ternyata tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, biasanya manajer langsung melakukan intervensi secara otoritatif kedua belah pihak.

3. Pendekatan Sistem (System Approach)

Model pendekatan perundingan menekankan pada masalah-masalah kompetisi dan model pendekatan birokrasi menekankan pada kesulitan-kesulitan dalam kontrol, maka pendekatan sistem (system Approach) adalah mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dengan produksi dalam suatu organisasi.

4. Reorganisasi Struktural (Structural Reorganization)

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi non formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (task

interdependence) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

STRES

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Dilain pihak, stress karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar organisasi. Penyebab-penyebab stress 'off the job' misalnya;

- Kekhawatiran financial
- Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak;
- Masalah-masalah fisik;
- Masalah-masalah perkawinan;
- Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal;

PENDEKATAN STRES KERJA.

Terdapat dua pendekatan stress kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stress dapat memengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi

juga karena pengaruhnya terhadap prestasi sesuai aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stress dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya.

A. Pendekatan individu meliputi:

- Meningkatkan keimanan;
- Melakukan meditasi dan pernapasan
- Melakukan kegiatan olahraga
- Dukungan social dari teman-teman dan keluarga;
- Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

B. Pendekatan perusahaan meliputi:

- Melakukan perbaikan iklim organisasi
- Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik;
- Menyediakan sarana olahraga;
- Melakukan analisis dan kejelasan tugas;
- Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan;
- Melakukan restrukturisasi tugas;
- Menerapkan konsep Manajemen berdasarkan sasaran.

CARA MENGELOLA STRESS KERJA

Program penanggulangan stress dapat ditawarkan atas dasar yang luas pada perusahaan. Beberapa program memusatkan perhatian pada masalah-masalah tertentu: program penanggulangan masalah alkohol dan penyalahgunaan obat-obatan, program relokasi pekerjaan, program penyuluhan karier, dan sebagainya.

A. PROGRAM KLINIS

Program ini penaggulangannya didasarkan atas pendekatan medis tradisional. Beberapa program tersebut mencakup:

- **Diagnosis**
Orang yang mempunyai masalah meminta pertolongan. Orang atau petugas pada unit kesehatan karyawan mencoba mendiagnosis masalah.
- **Pengobatan (Treatment)**
Disediakan penyuluhan atau terapi dorongan. Jika staf dalam perusahaan tidak dapat menolong, karyawan tersebut dianjurkan berkonsultasi kepada ahli dilingkungan tersebut.
- **Penyaringan (Screening).**
Pemeriksaan individu secara berkala dalam pekerjaan yang penuh dengan ketegangan diadakan untuk mendeteksi indikasi masalah secara dini.
- **Pencegahan (prevention)**
Pendidikan dan bimbingan dilakukan untuk meyakinkan karyawan yang mempunyai pekerjaan dengan risiko besar bahwa sesuatu harus dilakukannya untuk menolong mereka menaggulangi stress.

B. PROGRAM KEORGANISASIAN.

Program keorganisasian ditujukan lebih luas meliputi seluruh karyawan. Kadang-kadang program ini merupakan perluasan dari program klinis. Program tersebut sering didorong oleh masalah-masalah

yang ditemukan dalam kelompok atau suatu unit, atau oleh perubahan penanganannya seperti relokasi pabrik, penutupan pabrik, atau pemasangan peralatan baru. Berbagai program dapat digunakan untuk menangani stress. Termasuk dalam daftar program semacam itu ialah manajemen berdasarkan sasaran (management by objectives), Program pengembangan organisasi, pengayaan pekerjaan, perancangan kembali struktur organisasi, pembentukan kelompok kerja otonom, pembentukan jadwal kerja variabel, penyediaan fasilitas kesehatan karyawan.

C. PENANGGULANGAN SECARA MANDIRI

- Tenang, ambil napas panjang dan cobalah untuk santai dan menenangkan diri.
- Kenali permasalahan, coba kenali akar permasalahannya, apa yang membuat diri resah
- Terapi, ikutlah kegiatan sosial sehingga dapat menghindari permasalahan sejenis
- Hadapilah sebaiknya hadapi dan selesaikan agar tidak mengganggu lagi
- Mengatur jadwal, agar dapat mengetahui mana saja kegiatan yang harus diprioritaskan terlebih dahulu.
- Mendiskusikan masalah yang menyebabkan stress dengan atasan atau dengan orang terdekat
- Atur keseimbangan dalam mengatur jadwal sehari-hari,

agar dapat mengatur antara jadwal pekerjaan dengan jadwal bersama keluarga.

- Harus dapat memahami tugas dan kewajiban sebagai karyawan karena dengan mengetahui kewajiban akan mampu mengatur waktu dan rutinitas sehingga peluang stress akan diperkecil.
- Selain itu dapat pula diatasi dengan kekuatan yang berasal dari dalam diri sendiri yaitu mencoba ikhlas menerima berbagai cobaan dan dengan banyak berdoa karena dengan ikhlas akan dapat mampu untuk menyelesaikan masalah; mampu mengendalikan perasaan; lebih mementingkan kesehatan badan; mampu sebagai pendengar yang baik; mendengar keluhan orang lain atau teman sendiri atau kerabat; mampu menempatkan diri sebagai sahabat bagi orang yang sedang menghadapi masalah; mengupayakan mendapat dukungan dari keluarga; mampu bereaksi dengan cepat dalam menghadapi masalah, dan selalu berpikir positif.

KESIMPULAN

Sebagian Individu juga perusahaan, menganggap bahwa konflik adalah suatu hal yang harus di hindari, sebetulnya konflik bukan suatu hal yang harus dihindari, tetapi konflik dapat menjadi suatu hal yang bersifat positif apabila konflik tersebut dapat dikelola dengan baik sehingga akan menghasilkan suatu hal yang bersifat positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974).
- M. Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations" , *Human Relations* 38, no. 1 (Januari 1985): 81-89.
- William E. Rotschild, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business* (New York : McGraw-Hill, 1984)
- James S. Coleman, *Community Conflict* (New York : Free Press, 1957), hal. 8-11 : dan Samuel F. Dworkin , Thomas P. Ference, dan Donald B. Giddon, "The Nature of Conflict, " dalam *Behavioral Science and Dental Practice*(St. Louis : Mosby, 1978), hal. 154-155.
- Robert R. Blake and Jane S. Mouton, " Reaction to Intergroup Conflict Under Win Lose Conditions, " *Management Science* 7 , no. 4 (Juli 1961): 420-435.
- James A. F. Stoner and Charles Wankel " Manajemen" , *Pengelolaan Konflik dan Kreativitas Organisasi* , Edisi ketiga (1988): 548-582
- Werther, William B. JR and Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personal Management* (New York: Mc Graw Hill, Inc)
- Zullow, HM, Oettingen, G, Peterson, C, and Seligman, ME, . 1988. ' Pessimistic Explanatory style in the historical record' *American psychologist*
- Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A. dan Ella Jauvani Sagala, S. Psi., M. Sc. 2010 " Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan"