*Makalah :*

**MANAJEMEN KONFLIK**

**DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

**DI**

**S**

**U**

**S**

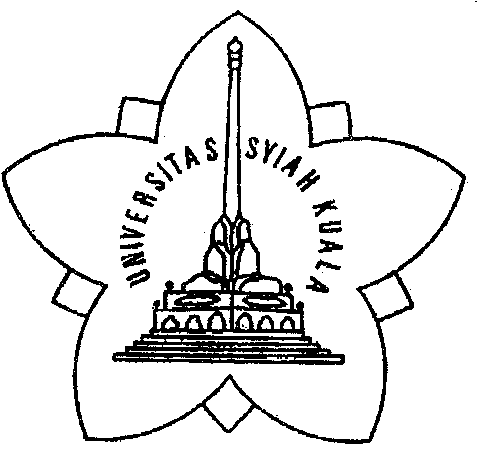
**U**

**N**

**OLEH :**

**FRIMARETA WINARTI**

**NIM. 1009200050074**

****

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**UNIVERSITAS SYIAH KUALA**

**BANDA ACEH**

**2011**

**KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT, selawat dan salam kepada Rasulullah SAW serta sahabat dan keluarga beliau sekalian dengan segala kebaikan Beliau yang telah membawa saya dari alam jahiliyah kepada alam islamiyah dan dari alam yang penuh kebiadaban kepada alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Dalam makalah ini yang berjudul “ **MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**” yang ditulis dengan segenap kemampuan yang terbatas dan sederhana mungkin.

Terima kasih yang tidak terhingga kepada dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah ikut berpatisipasi dalam penyelesaian makalah ini. Dengan selesainya penyusunan makalah ini, saya berharap agar makalah ini dapat dikritik yang membangun dan hasil dapat bermanfaat bagi saya dan orang lain.

Banda Aceh, 2 Januari 2011

**Penulis**

**DAFTAR ISI**

**Kata Pengantar i**

**Daftar Isi ii**

**BAB I PENDAHULUAN 1**

1. Latar Belakang 1
2. Rumusan Masalah 2

**BAB II PEMBAHASAN 4**

1. Definisi Organisasi 4
2. Definisi Konflik 5
3. Penyebab Konflik 6
   1. Karaktristik Individual 6
   2. Faktor Situasi 8
4. Faktor yang mempengaruhi konplik 10
5. Dampak Positif Dari Konflik 12
6. Defenisi Manajemen Konflik 12
7. 7 C Manajemen Konflik 15
8. Metode-metode pengelolaan Konflik 16
9. Model Penyelesaian Konflik 18
10. 5 Macam Gaya Manajemen Konflik 22
11. Cara atau Tehnik Mengatasi Konflik 23

**BAB III PENUTUP 26**

1. Kesimpulan 26
2. Saran 26

**DAFTAR PUSTAKA 28**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana didalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu.

Kajian manajemen konflik ini merupakan sub bagian dari manajemen prilaku organisasi (*human behavior management)* yang mengkaji tentang prilaku individu atau kelompok dalam hubungan dengan orang lain dalam organisasi. Kajian manajemen konflik dalam organisasi dalam konteks yang lebih luas adalah wilayah studi manajemen, yang mengkaji bagaimana pengelolaan hubungan antar individu – individu dan kelompok  yang saling bertentangan dalam organisasi sehingga mampu melahirkan kinerja dan produktivitas bagi kepentingan organisasi.

Jika dua orang berkumpul, maka siap-siaplah akan tejadi pertentangan baik disimpan di dalam hati maupun ditampakkan dengan perilaku. Sudah menjadi kodrat manusia bahwa bila mereka berdekatan, pasti terjadi gesekan perasaan karena suasana hati manusia itu secara garis besar berkisar antara rasa senang, sedih, marah, dan takut (cemas). Komunikator ang handal dapat mengetahui suasana hati manusia dari penampilan wajahnya. Konflik tidak selamanya negatif, ada pla konflik yang menyebabkan positif, misalnya berkonflik karena persaingan secara sehat.*Manager* dan *leader* dalam menjalankan tugasnya pasti berhadapan dengan konflik. Untuk itu perlu dibekali bagaimana cara-cara mengatasi konflik. Burns (1978: 37) menyatakan bahwa potensi konflik dapat melancarkan hubungan umat manusia, sekaligus menjadi kekuatan penyehat dan pertumbuhan, sebagaimana dapat pulas perusak. Tidak ada kelompok dapat hidup harmonis secara keseluruhan; yang demikian itu akan sepi dari proses dan struktur.

Sebuah organisasi selaykanya dikembangkan sebagai system yang mendorong upaya kerjasama antar manusia. Namun, dalam “kehidupan nyata” (*the real world*), organisasi akan selalu diwarnai oleh adanya konflik dalam berbagai bentuk dan tingkat kekuatannya, baik secara positif dan negatif. Dalam situasi yang dinamis seperti sekarang ini, dapat dipikirkan untuk meminimalisasi kerusakan akibat konflik dan menanganinya secara produktif.

Konflik akan selalu menyelimuti pengalaman umat manusia. Pasti akan terjadi, bahkan dalam diri individu sekalipun; biasa disebut konflik intrapersonal (*intrapersonal conflict*). Konflik ini, sering muncul akibat pertentangan antara dua perasaan atau kepentingan, yang mendorong timbulnya stress. Di samping itu, konflik akan selalu muncul dalam pengalaman social, antar individu-individu, kelompokkelompok, dan antara masyarakat dan kultur yang lebih luas lagi.

Konflik dapat terjadi di dalam (*within*) pribadi (*person*) dan unit social (*intra*personal, *intra*group, atau *intra*national). Konflik juga dapat dialami antara (*between*) dua pihak atau lebih (*inter*personal, *inter*group, atau *inter*national). Konflik dalam kehidupan organisasional biasanya melibatkan konflik antarpribadi dan antar kelompok.

1. **Rumusan Masalah**
   1. Apa yang dimaksud dengan Organisasi dan Konflik?
   2. Apa-apa saja permsalahan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan?
   3. Sebutkan penyebab konflik?
   4. Dampak dari konflik?
   5. Sebutkan jenis-jenis konflik beserta penjelasannya!
   6. Bagaimana metode pengelolaan konflik?
   7. Apa yang dimaksud dengan konflik structural dan konflik lini-staf?

**BAB II**

**PEMBAHASAN**

1. **Defenisi Organisasi**
   1. Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi lewat hirarki otoritas dan tanggungjawab (Schein). Karakterisitik organisasi menurut Schein meliputi : memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain untuk mengkoordinasikan aktivitas didalamnya.
   2. Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Kochler).
   3. Organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Jadi rumusan, tentang organisasi ini menyangkut 3 aspek penting :

* organisasi sebagai suatu sistem,
* terdapat koordinasi aktivitas,
* mencapai tujuan bersama.

Komponen organisasi

* Struktur sosial : struktur normatif + struktur tingkah laku,
* partisipan : kontribusi individu pada organisasi,
* Tujuan,
* Teknologi : mesin, ketrampilan, teknik dari partisipan

*Sifat organisasi adalah :*

1. Dinamis, penyebabnya :
   * perubahan ekonomi
   * perubahan pasaran
   * perubahan kondisi social
   * perubahan teknologi
2. Memerlukan informasi proses komunikasi
3. Mempunyai tujuan
4. Terstruktur

Ada yang menambahkan faktor yang sangat berpengaruh bagi berlangsungnya suatu organisasi yakni :

1. SDM,
2. Ketrampilan,
3. Energi,
4. Lingkungan.

*Fungsi Organisasi adalah sebagai berikut :*

1. Memenuhi kebutuhan pokok organisasi ; gedung, modal, bahan mentah, fasilitas
2. Mengembangkan tugas dan tanggungjawab ke dalam organisasi dan lingkungan
3. Memproduksi barang/jasa/gagasan
4. Mempengaruhi orang banyak
5. **Defenisi Konflik**

Robbins (1996) dalam “Organization Behavior” menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Sedang menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentengan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

Pada dasarnya, tidak ada kesepakatan tentang definisi konflik di kalangan ahli (Thomas, 1976). Hal ini, tercermin dalam rumusan yang dikemukakan oleh mereka. Deutsch (1973: 10) memandang bahwa konflik akan muncul jika terjadi kesenjangan aktifitas. Konflik ialah proses kegiatan A merugikan B sehingga menimbulkan perselisihan sehingga dapat menimbulan stres (Gibson, et.al, 2003). Konflik disebut juga *fight, strangle, quarrel, deference,* *opposition, .and disagreement.* Konflik yang berkepanjangan dapat mengakibatkan stres bagi yang berkonflik. Konflik dapat terjadi dengan: (1) diri sendiri, (2) seseorang, (3) kelompok, (4) organisasi, (5) kelompok dengan kelompok, (6) kelompok dengan organisasi, dan (7) organisasi dengan oganisasi.

Secara umum konflik dapat di definisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonisti antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, niali atau persepsi.

1. **Penyebab Konflik**

Penyebab terjadinya konflik dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu karakteristik individual dan factor situasi

1. **Karakteristik Individual**

Berikut ini merupakan perbedaan individual antar orang-orang yang mungkin dapat melibatkan seseorang dalam konflik.

1. Nilai, Sikap dan Kepercayaan (Values, Attitude, and Believe)

Perasaan kita tentang apa yang benar dan apa yang salah, dan predisposisi untuk bertindak positif maupun negatif terhadap suatu kejadian, dapat dengan mudah menjadi sumber terjadinya konflik. Nilai-nilai yang dipegang dapat menciptakan ketegangan-ketegangan di antara individual dan group dalam suatu organisasi. Sebagai contoh, ketua serikat pekerja cenderung untuk memiliki nilainilai yang berbeda dengan para manager. Di satu sisi ketua serikat pekerja mengutamakan kesejahteraan tenaga kerja, sedangkan di sisi yang lain manager memandang maksimalisasi profit sebagai prioritas utama. Nilai juga bisa menjadi alasan kenapa orang tertarik untuk bergabung dalam suatu struktur organisasi tertentu. Orang-orang yang bekerja dalam susunan organisasi yang birokrasi memiliki sikap yang berbeda dengan orang yang bekerja dalam struktur organisasi yang dinamis. Dalam organisasi birokrat, orang-orang cenderung memiliki toleransi yang rendah terhadap keterbukaan interprestasi, individualisme, dan nilai-nilai profesional. Mereka cenderung tidak suka berhadapan dengan informasi vang kompleks serta menilai otoritas hierarki dan kekuasaan berdasarkan posisi dalam organisasi.

1. Kebutuhan dan Kepribadian (Needs and Personality)

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

1. Perbedaan Persepsi (Persptual Differences)

Misalnya saja, jika kita menganggap seseorang sebagai ancaman, kita dapat berubah menjadi defensif terhadap orang tersebut. Di satu sisi, ia juga nganggap kita tidak bersahabat, sehingga potensial terjadinya konflik muncul dengan sendirinya. Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya dengan menstereotype orang lain atau mengajukan tuduhan fundamental yang salah. Perbedaan perstual sering di dalam situasi yang samar. Kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai suatu situasi mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.

1. **Faktor Situasi**
2. Kesempatan dan Kebutuhan Barinteraksi (Opportunity and Need to Interact)

Kemungkinan terjadinya konflik akan sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi. Sejalan dengan meningkatnya assosiasi di antara pihak-pihak yang terlibat, semakin mengikat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (joint decision-making), potensi terjadinya koflik bahkan semakin meningkat.

1. Kebutuhan untuk Berkonsensus (Need for Consensus)

Ada banyak hal di mana para manager dari departemen yang berbeda harus memiliki persetujuan bersama, hal ini menolong menekan konflik tingkat minimum. Tetapi banyak pula hal dimana tiap-tiap departemen harus melakukan consensus bersama. Karena demikian banyak pihak yang terlibat dalam masalah-masalah seperti ini, proses menuju tercapainya konsensus seringkali didahului dengan munculnya konflik. Sampai setiap manager departemen yang terlibat setuju, banyak kesulitan yang akan muncul.

1. Ketergantungan satu pihak kepada Pihak lain (Dependency of One Party to Another)

Dalam kasus seperti ini, jika satu pihak gagal melaksanakan tugasnya, maka yang lain juga terkena akibatnya, sehingga konflik lebih sering muncul.

1. Perbedaan Status (Status Differences)

Apabila seseorang bertindak dalam cara-cara yang kongruen dengan statusnya, konflik dapat muncul. Sebagai contoh dalam bisnis konstruksi, para insinyur secara tipikal sering menolak ide-ide inovatif yang diajukan oleh diajukan oleh juru gambar (Draftsmen) karena meraka menganggap juru gambar memiliki status yang lebih rendah, sehingga tidak sepantasnya juru gambar menjadi sejajar dalam proses desain suatu konstruksi.

1. Rintangan Komunikasi (Communication Barriers)

Komunikasi sebagai media interaksi diantara orang-orang dapat dengan mudah menjadi basis terjadinya konflik. Bisa dikatakan komunikasi oleh pedang bermata dua: tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan terjadinya konflik, tetapi disisi lain, komunikasi yang terjadi itu sendiri dapat menjadi potensi terjadinya konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain akan menyebabkan orang dapat mengindentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, sebenarnya dapat dihindari dengan komunikasi yang lebih sedikit.

1. Batas-batas tanggung jawab dan Jurisdiksi yang tidak jelas (Ambiguous

tesponsibilites and Jurisdictions)

Orang-orang dengan jabatan dan tanggung ajwab yang jelas dapat mengetahui apa yang dituntut dari dirinya masing-masing. Ketika terjadi ketidakjelasan tanggung jawab dan jurisdiksi, kemungkinan terjadinya konflik jadi semakin besar. Sebagai contoh, departemen penjualan terkadang menemukan dan memesan material di saat departemen produksi mengklaim bahwa hal tersebut tidak diperlukan. Bagian produksi kemudian akan menuduh departemen penjualan melangkahi jurisdiksi mereka, sehingga konflik pun muncul tak henti-hentinya. Hal ini dapat menyebabkan terlambatnya dipenuhi permintaan pasar, hilangnya pelanggan, bahkan mogok kerja.

Perubahan Pandangan Tentang Konflik

|  |  |
| --- | --- |
| Pandangan Lama | Pandangan Baru |
| Konflik dapat dihindarkan | Konflik tidak dapat dihindarkan |
| Konflik disebabkan oleh kesalahn manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau | Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dll |
| Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal | Konflik dapat membantu atau menhambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat |
| Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik | Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dana penyelesaiannya |
| Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik | Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat |

1. **Faktor Yang Mempengaruhi Konflik**

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan factor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

1. Kemantapan organisasi

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya dalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

1. Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

1. Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

1. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dlam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor ekstern meliputi :

1. Keterbatasan sumber daya

Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.

1. Kekaburan aturan/norma di masyarakat

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

1. Derajat ketergantungan dengan pihak lain

Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

1. Pola interaksi dengan pihak lain

Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai ain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

1. **Dampak Positif Dari Konflik.**

Adapun dampak dari konflik tersebut adalah sebagai berikut :

* 1. Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis
  2. Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan
  3. Melakukan adaptasi, sehubungan dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam system dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
  4. Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif
  5. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

1. **Defenisi Manajemen Komplik**

Manajemen konflik merupakan pendekatan atau strategi yang dirancang oleh pimpinan/kepala organisasi dalam mengoptimalkan konflik melalui proses identifkasi masalah, klasifikasi masalah, analisis penyebab masalah, serta penyelesaian masalah. Sedangkan strategi yang digunakan adalah; a) resolusi konflik, b) menstimulasi konflik, mengurangi/menurunkan konflik. Melalui penerapan manajemen konflik yang tepat diharapkan dapat mengatasi masalah yang muncul dalam organisasi dan selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja staf/karyawan.

Konflik (pertentangan atau perselisihan) adalah sesuatu yang tidak pernah dapat dihindari, yang terjadi kapan saja sepanjang hidup dan juga di dalam leadership. Penyelesaian konflik yang baik sangat penting dalam meningkatkan ketrampilan sebagai leadership dan memindahkan praktek manajemen dari paham otoritarian (kepatuhan pada seseorang) ke arah pendekatan kooperatif yang menekankan pada persuasi rasional, kolaborasi, kompromi dan penyelesaian yang saling menguntungkan.

Kemungkinan efek dari konflik adalah :

1. Kemungkinan efek positif
2. Kemungkinan efek negatif
3. Meningkatkan usaha
4. Merasa mendapat angin Saling pengertian lebih baik satu dengan yang lain
5. Mendorong terjadinya perubahan Pengambilan keputusan yang lebih baik Isu-isu kunci  muncul ke permukaan Pemikiran kritis muncul
6. Mengurangi produktivitas
7. Penurunan komunikasi
8. Perasaan negative
9. Stres
10. Pengambilan keputusan yang tidak baik
11. Penurunan bentuk kerjasama
12. Muncul kegiatan fitnah

Konflik organisasi disebabkan langkanya sumberdaya. Anne Hubel & Caryn Medved: Penyebab konflik: distorsi informasi akibat modifikasi pesan, ambiguitas akibat penggunaan bahasa yang tidak jelas dan kebohongan.

Manajemen Konflik dalam Komunikasi Asumsi setiap orang memiliki kecenderungan tertentu dalam menangani konflik. Terdapat 5 kecenderungan:

1. Penolakan: konflik menyebabkan tidak nyaman
2. Kompetisi: konflik memunculkan pemenang
3. Kompromi: ada kompromi & negosiasi dalam konflik untuk meminimalisasi kerugian
4. Akomodasi: ada pengorbanan tujuan pribadi untuk mempertahankan hubungan
5. Kolaborasi: mementingkan dukungan & kesadaran pihak lain untuk bekerja bersama-sama.

Robbins (1996) dalam “Organization Behavior” menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Sedang menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentengan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya denga konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke aarah konflik, terutuma bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentengan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi.

1. **7 C Manajemen Konflik**

Untuk manajemen konflik, terkadang menggunakan falsafah Peta. Penggunaan falsafah Peta ini merupakan creative thinking (berpikir kreatif) seperti pada artikel sebelumnya Model Manajemen Konflik. Pada setiap step manajemennya kita harus mengetahui kondisi awal (isu) dan dimana posisi kita, agar kita tidak hilang dari sebuah konflik. Oleh karena itu Dr. William Hendricks memberikan kesimpulan manajemen konflik itu terdiri dari 7 C. Mau tau...

Tujuh C dalam Manajemen Konflik sebagai berikut :

1. **Characteristic** (watak). Karakteristik yang spesifik merupakan yang umum pada semua konflik. Sekali anda menyadari karakteristi ini, anda dapat memetakan kawasan yang tidak dikenal dan meneliti kawasan itu.
2. **Classification** (klasifikasi). Konflik dapat diklasifikasikan. Jika anda mengidentifikasi konflik, ini memungkinkan untuk menyelesaikannya dengan strategi manajemen yang paling cocok.
3. **Contructive** (konstruktif). Tindakan positif adalah tanggapan yang paling baik atas peristiwa negatif. Pemenang mendapatkan kemenangan dan menejer yang baik adalah menejer yang produktif, bahkan selama terlibat dengan konflik.
4. **Credibility** (kredibilitas). Kredibilitas anda sebagai menejer meningkat bila isu-isu itu diselesaikan dengan konsisten dan penuh nalar. Dalam manajemen konflik satu yang hendak dicapai adalah meningkatkan kredibilitas melalui penyesuaian strategi manajemen konflik dengan strategi bisnis modern.
5. **Conditional** (persyaratan). Tidak ada dua konflik yang sama. Orang berganti dan juga isu yang menjadi pangkal konflik. Sifat-sifat yang melandasi konflik menjadi penting untuk diketahui sehingga anda dapat mengembangkan berbagai macam model dan mampu menyesuaikan diri dengan demikian bisnis yang berubah.
6. **Care** (perhatian). Ketakutan adalah respon ilmiah untuk melakukan perubahan dan konflik, tapi ketakutan ini tidak perlu merintangi keseharian anda. Hendaknya memperhatikan bisnis anda dan orang-orang yang bekerja sama dengan anda, Unsur emosi dari manajemen konflik cepat mengundang reaksi emosional yang tidak menyenangkan, akan tetapi ini juga harus dapat dikelola dan dikembalikan.
7. **Constrain** (kendala). Sumber-sumber eksternal dibutuhkan pada ssat tertentu untuk menjaga segala sesuatunya tetap berada dalam perspektif. Faktor kendala mendorong anda untuk menggunakan tim intervensi saat konflik mengalami ekskalasi dan sampai pada tingkat yang membahayakan.

Jadi 7 C Manajemen Konflik dapat anda gunakan untuk mengelola konflik dalam kehidupan kita.

1. **Metode-Metode Pengelolaan Konflik**

Ada 3 bentuk manajemen konflik, yaitu :

1. **Metode Stimulasi Konflik**

Metode stimulasi konflik meliputi : pemasukan atau penempatan orang dari luar ke dalam kelompok, penyusunan kembali organisasi, penawaran bonus, penawaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, pemilihan manajer-manajer yang tepat serta perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

1. **Metode Pengurangan konflik**

Metode ini mengelola tingkat konflik melalui pendinginan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Terdapat dua metode yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik yaitu

* 1. Metode Efektif I

Dengan mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bias diterima kedua kelompok

* 1. Metode Efektif II

Mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama

1. **Metode Penyelesaian Konflik**

* 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”

* 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 di tempat yang pertama.

* 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.

* 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.
* Pemecahan Masalah Integratif

Dengan metode ini, konflik antara kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik pemecahan masalah. Ada 3 jenis metode penyelesaian konflik integrative :

1. Konsensus, dimana pihak-pihak yang sedang bertentanganbertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka
2. Konfrontasi, dimana pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain
3. Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi (supoer ordinate goals) bila tujuan tersebut disetujui bersama.
4. **Model Penyelesain Konflik**

Ada 5 pendekatan atau model [penyelesaian konflik](http://leader-street.blogspot.com/2009/07/pemimpin-yang-melayani.html) berdasarkan pendapat Dr. William Hendricks, yang dapat anda gunakan sesuai dengan kondisi konflik yang terjadi.

1. Model penyelesaian konflik dengan mempersatukan (Integrating)  
   Individu yang memilih model ini perlu melakukan tukar menukar informasi. Pada pendekatan ini diperlukan adanya keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok. Model penyelesaian konflik jenis ini secara tipikal diasosiasikan dengan pemecahan masalah, efektif bila isu konflik adalah kompleks.  
     
   Model integrating mendorong tumbuhnya berpikir kreatif (creative thinking), sehingga mengembangkan alternatif merupakan kekuatan model ini. Penyelesaian konflik dengan mempersatukan menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mensintesiskan informasi dari perspektif yang divergen (berbeda). Sebaliknya, penyelesaian konflik model ini tidak efektif bila kelompok yang berselisih kurang memiliki komitmen atau kurang meluangkan waktu, karena model ini membutuhkan waktu yang sangat panjang. Penyelesaian dengan model ini juga dapat menimbulkan frustasi terutama dalam konflik tingkat tinggi karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional untuk suatu posisi.
2. Model penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (obliging)  
   Penyelesaian konflik model obliging menempatkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Model ini dapat anda gunakan sebagai strategi yang sengaja dimunculkan untuk mengangkat atau menghargai orang lain, agar mereka merasa lebih baik dan senang terhadap isu konflik. Penggunaan model rela membantu orang lain dengan menaikkan status pihak lain akan bermanfaat, terutama jika peran anda dalam suatu ruang (situasi) tidak berada dalam posisi yang membahayakan.  
     
   Strategi rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan yang mendasar. Perhatian yang lebih terhadap orang lain menyebabkan seorang individu merasa puas dan merasa keinginannya terpenuhi oleh pihak lain, kadang-kadang mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya sendiri. Model obliging bila digunakan secara efektif, dapat mengawetkan dan melanggengkan hubungan. Penyelesaian konflik model ini tanpa disadari, dapat dengan cepat membuat orang untuk rela mengalah, misalnya muncul ungkapan bernada mengalah "tidak usah menunggu saya".
3. Model penyelesaian konflik dengan mendominasi (dominating).  
   Model dominating adalah lawan dari model obliging, penekanannya pada diri sendiri. Di mana kewajiban bisa diabaikan oleh keinginan pribadi, model mendominasi ini meremehkan kepentingan orang lain. Model ini adalah strategi yang efektif bila suatu keputusan yang cepat dibutuhkan atau jika persoalan tersebut kurang penting.   
     
   Strategi mendominasi dapat menjadi reaksioner, yang digerakkan oleh mekanisme mempertahankan diri. Model ini tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang yang diekspresikan melalui falsafah "Lebih baik menembak daripada ditembak". Jika isu itu signifikan, model dominasi akan memaksa orang lain untuk menaruh perhatian pada seperangkat kebutuhan spesifik.  
     
   Penyelesaian konflik dengan model dominasi sangat membantu jika di sini kurang pengetahuan atau keahlian mengenai isu yang menjadi konflik. Ketidakmampuan untuk menyediakan tenaga ahli yang memberikan nasehat atau yang dengan tegas menyampaikan isu inilah pangkal dari model mendominasi. Model ini juga paling banyak diasosiasikan dengan gertakan dan "hardball tactic" dari para pialang kekuasaan.
4. Model penyelesaian konflik dengan menghindar (avoiding)   
     
   Para penghindar tidak menempatkan suatu nilai pada diri sendiri ataupun orang lain. Model ini adalah strategi menghindar dari persoalan. Penyelesaian konflik model ini memiliki aspek negatif diantaranya menghindar dari tanggung jawab atau mengelak dari suatu isu. Seorang pemimpin yang menggunakan strategi ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.   
     
   Bila suatu isu tidak penting, tindakan menangguhkan dibolehkan untuk mendinginkan konflik yang terjadi - inilah penggunaan model penyelesaian konflik menghindar yang paling efektif. Namun di lain pihak, model ini dapat membuat frustasi orang lain karena jawaban penyelesaian konflik demikian lambat. Rasa kecewa biasanya berpangkal dari model penyelesaian konflik dengan menghindar, dan konflik cenderung meledak bila gaya ini digunakan.
5. Model penyelesaian konflik dengan kompromis (compromising)   
     
   Dalam model ini perhatian pada diri sendiri maupun orang lain berada dalam tingkatan yang sedang. Hal ini adalah orientasi jalan tengah. Dalam model kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan siap menerima sesuatu.  
     
   Kompromi paling efektif sebagai alat bila isu itu kompleks atau bila ada keseimbangan kekuatan. Kompromi dapat menjadi pilihan bila model lain gagal dan dua kelompok mencari jalan tengah. Kompromi bisa menjadi pemecah perbedaan atau pertukaran konsesi. Kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua kelompok yang berselisih untuk memberikan sesuatu, untuk mendapat jalan keluar atau pemecahan.   
     
   Lima model penyelesaian konflik memberikan suatu struktur untuk bertindak. Pengetahuan tentang model penyelesaian konflik meningkatkan pemahaman kita terhadap konflik. Jadi, anda harus tahu model manajemen konflik dan memilih alternatif terbaik untuk situasi tertentu. Ini memerlukan kemampuan untuk memisahkan emosi anda dari peristiwa dan secara sadar memilih strategi dengan hati-hati.
6. **5 Macam Gaya Manajemen Konflik**

Umumnya pendekatan dalam manajemen konflik terbagi dalam 5 gaya antara lain; kolaborasi, dominasi, mengikuti, menghindari, dan kompromi. Kelima gaya manajemen tersebut belum tentu efektif dalam setiap situasi konflik.

* 1. Kolaborasi   
     Gaya menangani konflik dengan win win solution (sama-sama menang). Gaya ini memotivasi kita untuk lebih kreatif. Kelebihan gaya ini kita didorong untuk mempertimbangkan berbagai alternatif. Semua pihak terkait untuk memberikan informasi dan perspektif.
  2. Mengikuti   
     Gaya ini memandang orang lain lebih tinggi dan menilai rendah pada diri sendiri. Bila digunakan efektif, maka gaya ini dapat memelihara hubungan baik dengan pihak lain. Tapi gaya ini memungkinkan pihak lain menganggap enteng bahwa kita bersikap “Saya ikuti apa pun yang anda inginkan”.
  3. Dominasi   
     Gaya ini kebalikan dari gaya mengikuti. Gaya dominasi lebih menonjolkan kemauan dan kepentingan diri sendiri. Gaya ini hanya efektif digunakan bila kita mempunyai hak dan kekuasaan yang dibarengi tingkat leadership yang tinggi. Jika tidak, maka reaksi yang timbul akan berakibat fatal. Gaya ini tercermin dalam sikap otoriter atau dalam istilah “Lebih baik menembak, dari pada harus tertembak”.
  4. Menghindar   
     Gaya ini bisa menjengkelkan pihak lain karena harus menunggu lama untuk mendapatkan kepastian. Menghindar berarti mengulur-ulur waktu. Gaya ini harus digunakan dengan bijaksana jika kita belum siap untuk memberi kepastian. Gaya ini hanya bisa dilakukan untuk sementara waktu. Sambil mencari jalan keluar yang baik untuk memberi kepastian dalam penyelesaian konflik. Karena konflik umumnya tidak lenyap karena waktu.
  5. Kompromi   
     Gaya ini berorientasi pada jalan tengah. Keahlian bernegosiasi sangat dibutuhkan dalam menggunakan gaya kompromi. Gaya ini efektif bila pihak yang terlibat memiliki hak dan kekuasaan serta memiliki plus minus yang sama.

1. **Cara atau Taktik Mengatasi Konflik**

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

1. **­­­­­­­­­­­­Diatasi oleh pihak-pihak yang bersengketa:**
   1. Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
   2. Persuasi: Usaha mengubah po-sisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
   3. Tawar-menawar: Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
   4. Pemecahan masalah terpadu: Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama de¬ngan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.
   5. Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
   6. Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak hams mengalah dan menyerah secara terpaksa.
2. **Intervensi (campur tangan) pihak ketiga:**   
    Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.
   1. Arbitrase (arbitration): Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.
   2. Penengahan (mediation): Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta mela-pangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.
   3. Konsultasi: Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. la menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Mengatasi Konflik:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
8. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/ eselon.

**BAB III**

**PENUTUP**

1. **Kesimpulan**

Adapun yang dapat disimpulkan dari sub bab-bab diatas adalah sebagai berikut :

1. Hubungan interpersonal antara pegawai dengan kolega, kelompok pimpinan maupun orang lain dapat merupakan sumber terjadinya konflik, oleh sebab itu pegawai harus mengetahui dan memahami manajemen konflik
2. Penyebab konflik meliputi :
   1. Ketidak jelasan uraian tugas,
   2. Hambatan komunikasi,
   3. Tekanan waktu,
   4. Standar,
   5. Peraturan dan kebijakan yang tidak jelas,
   6. Pertikaian antara pribadi,
   7. Perbedaan status, dan harapan yang tidak tercapai.

Bila hal tersebut terus berlangsung, maka akan berdampak terhadap kepuasan, rasa keadilan dan kinerja yang ditunjukkan.

1. Konflik dapat dicegah/diatur dengan menerapkan disiplin, komunikasi efektif dan saling pengertian antara sesama rekan kerja. Untuk mengembangkan alternatif solusi agar dapat mencapai satu kesempatan dalam pemecahan konflik, diperlukan komitmen yang sungguh-sungguh.
2. **Saran**

Adapun yang dapat disarankan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Bisa jadi sebuah konflik mengalami “deadiock” sulit mencapai jalan damai. Walaupun proses kelola-konflik telah berjalan, tetap diperlukan evaluasi terhadap penanganan konflik sehubung kemungkinan terburuk dari konflik tersebut dapat diminimalkan.
2. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan, antara lain; diharapkan pimpinan dapat memahami dan menggunakan keahliannya secara khusus untuk mencegah dan mengatur konflik.
3. “jika bukan bagian dari solusi, jangan tambah masalah” bisa menjadi perenungan bagi kita semua sebagai langkah prevensi melebarnya konflik dalam organisasi dan kehidupan sehari-hari.

**DAFTAR PUSTAKA**

Handoko, Hani. 2003*. Manajemen Edisi Kedua*. BPFE : Yogyakarta

Majalah Eksekutif Edisi Februari 1987.

www.wordpress.com

<http://leader-street.blogspot.com/2010/01/7-c-dalam-manajemen-konflik.html>

<http://leader-street.blogspot.com/2009/09/5-model-manajemen-konflik.html>

<http://www.mizan-poenya.co.cc/2010/09/manajemen-konflik.html>

<http://kangjayeng.blogspot.com/2008/12/gaya-manajemen-konflik.html>

<http://ghanie-np.blogspot.com/2009/04/peranan-pemimpin-dalam-manajemen.html>

<http://forum.upi.edu/v3/index.php?topic=13035.0;wap2>