

PERAN PEMIMPIN MENGENDALIKAN KONFLIK DI DALAM ORGANISASI

T. Nurhaida

(Dosen Kopertis Wilayah I, dptk Politeknik Mandiri Bina Prestasi Medan)

ABSTRACT

In organizational life, conflicts can occur either in the form of a conflict between the individual and other individuals, the members of the group to another group.

Conflict is a complicated problem to immediately look for the solution.

Controlling conflict in organizations is one of the leaders in carrying out its leadership role. Leaders can use the approach or style in controlling conflicts by considering the circumstances and the issues behind the conflict.

Leaders can encourage and direct the conflict becomes a source of creativity of its members in solving problems. This is of course very positive impact on the development of the organization in achieving its goals.

Keywords: *Conflict, Leader, organization*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dalam kehidupan sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun non bisnis, di sana selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada didalamnya. Bentuk dinamika ini dapat berupa konflik. Ketika interaksi diantara mereka terjadi maka konflik menjadi potensial muncul. Dalam kehidupan berorganisasi, setiap saat dapat terjadi konflik baik berupa konflik antar individu sebagai anggota organisasi, terjadi di dalam diri individu masing-masing maupun konflik antara anggota atau organisasi dengan orang luar ataupun masyarakat.

Kondisi konflik tidak menguntungkan bagi kepemimpinan karena akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam menggerakkan anggota organisasi agar bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dalam kondisi seperti itu partisipasi anggota tidak saja menurun, tetapi juga menghindarkan dan menantang. Konflik mendorong individu mencari teman yang menunjukkan solidaritas pada diri dan permasalahan sehingga terjadi pengelompokan anggota yang bertentangan antara satu dengan yang lain, baik secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi. Dengan demikian konflik merupakan masalah yang serius

dalam organisasi yang dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun kinerja para anggotanya.

1.2 Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui peran pemimpin dalam pengendalian konflik di dalam organisasi.

2. Pengertian Konflik

Suatu organisasi hampir dapat dipastikan akan menghadapi konflik, baik bersifat eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif maupun negatif. Menurut Sanusi (2009) "Konflik merupakan keadaan pertentangan antara dorongan-dorongan yang berlawanan, yang ada sekaligus bersama-sama dalam diri seseorang". Dengan kata lain konflik dapat diartikan sebagai suatu benturan, atau ketidaksetujuan, suatu konfrontasi, pertengkar, yang dapat terjadi secara perorangan maupun kelompok. Sedangkan Menurut Robbins (dalam Sofiah, 2008) "Konflik adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif pihak lain". Dari kedua definisi ini

dapat disimpulkan bahwa konflik itu adalah proses yang dinamis dan keberadaanya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik maka dasarnya konflik itu tidak ada. Begitu juga sebaliknya.

3. Penyebab Terjadinya Konflik dalam Organisasi

Menurut Wibowo (2011) bahwa suatu interaksi dapat menimbulkan terjadinya konflik di antara mereka yang berinteraksi, antar lain adalah sebagai berikut:

a. *Perceptual Distortion* (Penyimpangan Persepsi)

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

b. *Grudges* (Dendam)

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

c. *Distrust* (Ketidakpercayaan)

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

d. *Competition Over Scarce Resources* (*Kompetisi atas Sumber Daya Langka*)

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

e. *Destructive Critism* (*Kritik Bersifat Merusak*)

Krisis ini merupakan umpan balik negative yang membuat marah mereka yang menerimanya dan bukannya membantu mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Koreksi atas kinerja bawahan dapat bersifat kontra produktif apabila dilakukan dengan cara yang tidak benar.

4. Konsekuensi Konflik

Konflik dapat timbul karena adanya perbedaan persepsi, pandangan, sikap atau perilaku dari dua belah pihak atau lebih. Konflik tidak selalu berarti jelek. Konflik atau perbedaan pendapat dalam mencari solusi terbaik justru sangat positif.

Kata konflik sering menimbulkan citra negatif, suatu pikiran tentang kemarahan dan konfrontasi. Memang perlu diakui bahwa banyak dampak negatif dari suatu konflik, tetapi konflik juga ada segi positifnya. Adapun konsekuensi konflik negative dan positif sebagai berikut:

a. Konsekuensi Konflik Negatif

Kebanyakan masalah konflik menghasilkan emosi negatif yang sangat kuat. Akan tetapi, reaksi emosional hanya merupakan tanda permulaan dari serangkaian reaksi yang hanya dapat berdampak menyakitkan bagi organisasi. Reaksi negatif di samping menimbulkan stress, bersifat problematic karena memecah perhatian orang dari tugas yang dihadapi.

b. Konsekuensi Konflik Positif

Dalam suatu tim proyek sering terjadi perbedaan pendapat tentang sesuatu masalah. Konflik yang terjadi apabila dibawa dalam suatu diskusi yang terarah akan menjadi produktif, mendapatkan kesimpulan yang lebih baik karena merupakan buah pikiran dari banyak orang.

Konflik organisasional dapat menjadi sumber dari berbagai manfaat, diantaranya sebagai berikut.

1. Konflik dapat memperbaiki kualitas kepengurusan organisasi.
2. Konflik dapat membuat terbuka persoalan yang semula diabaikan.
3. Konflik dapat memotivasi orang untuk saling menghargai posisi satu sama lain sepenuhnya
4. Konflik dapat mendorong orang tuntuk mempertimbangkan gagasan baru sehingga memfasilitasi perubahan.

5. Pandangan tentang konflik

Menurut Sofiah (2008), ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu:

- a. Pandangan tradisional, menyatakan konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian. Aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi. Oleh karena itu konflik harus dicegah dan dihindari sebisa mungkin dengan mencari akar permasalahannya.
- b. Pandangan hubungan kemanusiaan. Pandangan aliran behavioral ini menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak ter-elakkan dalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positif di dalamnya menentukan kinerja kelompok. Konflik tidak selamanya merugikan, bahkan bisa menguntungkan, yang oleh karena itu konflik harus dikelola dengan baik.
- c. Pandangan interaksionis, yang menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif. Oleh karena itu konflik harus diciptakan. Pandangan ini didasari keyakinan bahwa organisasi yang tenang, harmonis, damai ini justru akan membuat organisasi itu menjadi statis, stagnan dan tidak inovatif. Dampaknya adalah kinerja organisme menjadi rendah.

5. Jenis dan Penyebab Konflik

Jenis konflik dibedakan dalam beberapa perspektif, antara lain:

- a. Konflik antar individu. Konflik ini dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran di luar berbeda dengan keinginan atau harapannya.
- b. Konflik antarindividu. Konflik yang terjadi antarindividu yang berada dalam suatu kelompok atau antarindividu pada kelompok yang berbeda.
- c. Konflik antarkelompok. Konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok lain.
- d. Konflik organisasi. Konflik yang terjadi antara unit organisasi yang bersifat struktural maupun fungsional. Contoh konflik antara bagian pemasaran dengan bagian produksi.

Di tinjau dari fungsinya ada dua jenis konflik yaitu:

- a. Konflik konstruktif adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembangan organisasi.
- b. Konflik destruktif adalah konflik yang berdampak negatif bagi pengembangan organisasi. Ditinjau dari segi instansionalnya, konflik dibagi menjadi tiga jenis:
 - i. Konflik kebutuhan individu dengan peran yang dimainkan dalam organisasi. Tidak jarang kebutuhan dan keinginan karyawan bertentangan atau tidak sejalan dengan kebutuhan dengan kepentingan organisasi. Hal ini bisa memunculkan konflik.
 - ii. Konflik peranan dengan peranan. Setiap karyawan organisasi memiliki peran yang berbeda-beda ada saat kalanya perbedaan peran tiap individu tersebut memunculkan konflik karena setiap individu berusaha untuk memainkan peran tersebut dengan sebaik-baiknya.
 - iii. Konflik individu dengan individu lainnya. Konflik sering kali muncul jika seorang individu berinteraksi dengan individu lain, di sebabkan oleh latar belakang, pola pikir, pola-tindak, kepribadian, minat, persepsi, dan sejumlah karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lain

Di tinjau dari segi materi/masalah yang menjadi sumber konflik, konflik dapat dibedakan menjadi

- a. Konflik tujuan. Adanya perbedaan tujuan antaraindividu, kelompok atau organisasi bisa memunculkan konflik.
- b. Konflik peranan. Setiap manusia memiliki peran lebih dari satu. Peran yang dimainkan, yang jumlahnya banyaknya tersebut, seringkali memunculkan konflik.
- c. Konflik nilai. Nilai yang dianut seseorang seringkali tidak sejalan dengan sistem nilai yang dianut organisasi atau kelompok, hal ini berpotensi untuk memunculkan konflik.
- d. Konflik kebijakan. Konflik ini muncul karena seorang individu atau kelompok tidak sependapat dengan kebijakan yang di tetapkan organisasi.

6. Hubungan Konflik dengan Kinerja

Menurut Sofiah (dalam Robbins, 2008) hubungan antara konflik dan kinerja dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Kondisi	Tingkat konflik	Karakteristik perilaku	Sifat konflik	Kinerja
A	Rendah atau tidak ada	Apatis, stagnan, tidak responsif terhadap perubahan, kurang ide-ide baru.	Disfungsional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat, inovatif, dorongan melakukan perubahan, mencari cara pemecahan masalah.	Fungsional	Tinggi
C	Tinggi	Kekacauan, tidak ada kerjasama, tidak ada koordinasi.	Disfungsional	Rendah

7. Gaya-gaya Pengendalian Konflik

Menurut Gareth Morgan (dalam Rivai, 2009) bahwa pemimpin dalam suatu organisasi dihadapkan pada beberapa pilihan gaya pengendalian konflik yang dapat digambarkan pada tabel berikut:

Gaya	Cara/ Tindakan	Situasi/Tujuan
Menghindar	<ul style="list-style-type: none"> Mengabaikan konflik dan berharap bahwa hal itu akan berlalu. Meletakkan masalah di bawah pertimbangan atau genggaman (diambilangkam). Menggunakan kerahasiaan untuk menghindari konfrontasi Dengan prosedur lambat untuk menghancurkan konflik. Menarik ke dalam aturan birokrasi sebagai sebuah resolusi konflik. 	<ol style="list-style-type: none"> Ketika isu konflik dipandang ringan, sedang isu lainnya lebih penting untuk diselesaikan. Ketika dirasakan tidak ada kesempatan yang menarik perhatian. Memberi jalan keluar. Membuat orang-orang yang berkonflik menjadi dingin dan mengetahui perspektif lainnya. Ketika pengumpulan informasi mengantikan pengambilan keputusan secara tepat. Ketika pihak lain dapat menyelesaikan konflik lebih efektif. Ketika isu konflik menyentuh atau merupakan gejala dari isu persoalan lainnya
Kompromi	<ul style="list-style-type: none"> Negosiasi Mencari persetujuan-persetujuan dan menjual ide. Menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima 	<ol style="list-style-type: none"> Ketika tujuan-tujuannya penting. Ketika pihak lawan dengan persamaan kekuasaan sepakat untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai penyelesaian sementara bagi isu-isu yang

		<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan situasi <i>win-lose</i>. • Menggunakan persaingan. • Menggunakan kekuasaan untuk menyelesaikan konflik. • Menekankan kepatuhan. 	<ol style="list-style-type: none"> Ketika konflik cepat, maka pengambilan keputusan adalah vital. Pada isu-isu penting dimana tindakan-tindakan yang tidak popular harus diimplementasikan. Pada isu-isu vital bagi kesejahteraan organisasi, ketika pemimpin tahu bahwa dirinya memang benar. Menghadapi orang-orang yang mengambil keuntungan perilaku non-kompetitif.
	Akomodasi	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi jalan keluar. • Kepatuhan dan kerelaan 	<ol style="list-style-type: none"> Ketika pemimpin menyadari bahwa dirinya salah/keliru; memberikan kesempatan agar pendapat yang lebih baik biasa didengar dan dipelajari. Untuk menarik hati orang lain dan memelihara kerja sama. Untuk membangun penghargaan social bagi isu-isu berikutnya. Untuk meminimalkan kerugian. Ketika keharmonisan dan stabilitas dipandang lebih penting secara khusus. Untuk member kesempatan bawahan berkembang dengan belajar dari kesalahan.
	Kolaborasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemecahan masalah. • Menghadapi perbedaan dan membagi dan informasi • Mencari solusi yang integratif. • Mendapatkan solusi <i>win-win</i>. • Memandang masalah dan konflik sebagai tantangan. 	<ol style="list-style-type: none"> Untuk mendapatkan solusi yang integratif, ketika dua pendapat dipandang lebih penting untuk dikompromikan. Menggabungkan pandangan dari orang yang berkonflik dengan yang perspektif berbeda. Untuk mencapai komitmen melalui kerja sama untuk mufakat. Untuk bekerja melalui perasaan yang bercampur dalam hubungan kerja.

Dari uraian dia atas diketahui bahwa pendekatan atau gaya pengendalian konflik memiliki karakteristik sendiri-sendiri, sehingga pemimpin diharapkan dapat menggunakan pendekatan atau gaya tersebut di atas dengan mempertimbangkan situasi dan

kondisi serta isu-isu yang ada di balik konflik tersebut.

8. Pembahasan

Merupakan suatu kewajaran bahwa konflik atau pertentangan akan selalu ada selama manusia itu ada baik secara individu maupun anggota. Sebab didalam kehidupan suatu organisasi terdapat individu yang berbeda keperibadiannya, kepentingannya, latar belakang social, budaya, agama dan sebagainya Konflik tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang dinamis. Oleh karena itu mengendalikan konflik adalah salah satu peran pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya. Sesungguhnya konflik dalam organisasi bersumber dari ketidaksesuaian antara pandangan dua orang atau lebih yang timbul, perbedaan status,tujuan, nilai-nilai atau persepsi. Konflik diantara anggota kelompok sering pula disebabkan oleh keinginan mereka untuk menumbuhkan keselarasan dalam kelompok, apabila konflik itu merangsang persaingan pekerja yang sehat dan dapat menumbuhkan gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan keefektifan dan efisensi kelompok. Hal ini dapat terjadi apabila pimpinan dapat mendorong dan mengarahkan konflik menjadi sumber kreatifitas atau kearah konsekuensi konflik positif.

Pemimpin dalam menjalankan perannya dalam mengendalikan dan mengelola konflik yang terjadi di dalam organisasinya dapat mempergunakan Pendekatan berikut ini:

- a. Sanggup menyampaikan pokok masalah penyebab timbulnya konflik. Konflik tidak dapat diselesaikan jika permasalahan pokoknya terisolasi. Konflik sangat tergantung pada konteks dan setiap pihak yang terkait seharusnya memahami konteks tersebut. Permasalahan menjadi jelas tidak berdasarkan asumsi, melainkan jika disampaikan dalam pernyataan asli.
- b. Mau mengakui adanya konflik. Pendekatan dengan konfrontasi dalam menyelesaikan konflik biasanya justru mengarahkan orang untuk membentuk kubu. Untuk itu, bicarakan pokok

permasalahan, bukan siapa yang menjadi penyebabnya.

- c. Bersedia melatih diri untuk mendengarkan dan mempelajari perbedaan. Pada umumnya kemauan mendengarkan sesuatu dibarengi dengan keinginan untuk member tanggapan. Seharusnya kedua belah pihak berusaha untuk benar-benar saling mendengarkan.
- d. Sanggup mengajukan usul atau nasihat. Ajukan usul baru yang didasari oleh tujuan kedua belah pihak dan dapat mengakomodasi keduanya. Tawarkan juga kesediaan untuk selalu dapat membantu perwujudan rencana-rencana tersebut.
- e. Minimalisasi ketidakcocokan. Cari jalan tengah di antara kedua belah pihak yang sering berbeda pandangan dan pendapat. Fokuslah pada persamaan dengan mempertimbangkan perbedaan yang sifatnya tidak mendasar (Rivai, 2009).

Tidak semua konflik dapat diketahui gejalanya ataupun penyebabnya, untuk mengetahuinya maka pimpinan harus aktif melakukan berbagai tindakan. Tindakan dapat dilakukan pemimpin untuk mengetahui adanya konflik secara dini yaitu:

- a. Menciptakan komunikasi timbal balik yang mendorong anggotanya aktif mengemukakan pendapat, sehingga dapat diperoleh petunjuk adanya konflik.
- b. Menggunakan jasa pihak ketiga. Pada umumnya pihak yang sedang terlibat konflik akan terbuka kepada pihak ketiga yang netral, sehingga untuk mengetahui adanya konflik sedini mungkin perlu bantuan pihak yang netral.
- c. Menggunakan jasa pengawas informal. Pengawas informal merupakan orang yang ditempatkan secara rahasia dan bertugas sebagai intel yang harus melaporkan setiap kejadian.Untuk mencapai keberhasilan, pengawas informal harus bertindak seara wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya.

9. Kesimpulan

- a. Konflik antar individu dan antar anggota kelompok dalam organisasi tidak dapat dihindarkan. Konflik yang terjadi ini bisa jadi baik ataupun buruk tergantung dampaknya pada pencapaian tujuan organisasi.

- b. Konflik optimal berguna, mewakili konfrontasi antara kelompok yang meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Sedangkan konflik yang tidak berguna akibat konfrontasi atau interaksi antara kelompok, menghambat pencapaian tujuan organisasi
- c. Pendekatan atau gaya pengendalian konflik memiliki karakteristik sendiri-sendiri, sehingga pemimpin diharapkan dapat menggunakan pendekatan atau gaya yang tepat dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi serta isu-isu yang ada di balik konflik tersebut.
- d. Mengendalikan konflik dalam organisasi merupakan salah satu peran pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Efektifitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengendalikan konflik akan menimbulkan sesuatu yang antiproduktif dan destruktif, yang dapat membahayakan kelangsungan hidup organisasi sebaliknya jika seorang pemimpin dapat mengendalikan konflik secara baik maka kinerja anggota dan organisasinya menjadi baik, hal ini tentu saja sangat berdampak positif bagi pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Muhlas, Makmuri, 2008, **Perilaku Organisasi**, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2009, **Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi**, P.T RajaGrapindo Persada, Jakarta.
- Sofiah, 2008, **Perilaku Organisasional**, C. V andi Offset, Yogyakarta.
- Sanusi, Ahmad dan Sutikno, Sobry, 2009, **Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan**, Prospect Bandung, Bandung.
- Wibowo, 2011, **Manajemen Perubahan**, P.T Raja Grapindo Persada, Jakarta.