

## Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi

Hani Pitriani<sup>1</sup>, Deca<sup>2</sup>

<sup>1</sup>STIT NU Al-Farabi Pangandaran, e-mail: hanipitriani@stittualfarabi.ac.id

<sup>2</sup>STIT NU Al-Farabi Pangandaran, e-mail: deca@stittualfarabi.ac.id

### *Histori Naskah*

Diserahkan:  
25-01-2024

Direvisi:  
03-02-2024

Diterima:  
06-02-2024

### *Keywords*

: *Organization Conflict, Conflict Management*

### *ABSTRACT*

*Organizations consist of various components that depend on each other to achieve certain goals. Differences in organizations often lead to incompatibility and ultimately conflict. Conflict can become a serious problem in every organization, whatever its form and complexity, if it is allowed to drag on without resolution. This research reviews the issue of conflict management in organizations. The method used in this research is a qualitative method with a narrative approach and problem study. From this study, it was concluded that conflict can originate from within a person, such as conflict resulting from differences in views based on gender, character, interests, and what is truly within a person. There are also conflicts that originate from outside a person, such as limited resources. Conflict management can be done with win-win solutions, superordinate goals, Expansion of Resources, avoidance, and so on.*

### *ABSTRAK*

Organisasi terdiri dari berbagai komponen yang saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan dalam organisasi seringkali menimbulkan ketidakcocokan dan akhirnya konflik. Konflik dapat menjadi masalah serius di setiap organisasi, apapun bentuk dan kompleksitasnya, jika dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Penelitian ini mengulas persoalan manajemen konflik dalam organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode kualitatif dengan pendekatan memakai naratif dengan studi masalah. Dari kajian ini diperoleh kesimpulan bahwa konflik dapat berasal dari diri seseorang seperti konflik akibat perbedaan pandangan yang dilatari oleh gender, karakter, kepentingan, dan apa yang memang ada pada diri seseorang. Ada pula konflik yang berasal dari luar diri seseorang seperti keterbatasan sumber daya. Manajemen konflik dapat dilakukan dengan *win-win solution*, *superordinate goals*, *Expansion of Resources*, *avoidance*, dan sebagainya.

### *Kata Kunci*

: Organisasi, Konflik, Manajemen Konflik

### *Corresponding Author*

: Deca, STIT NU AL-Farabi Pangandaran, Jl. Raya Cigugur KM. 3, Kompleks Pesantren Babakan Jamanis, Kel. Karang Benda, Kec. Parigi, Kab. Pangandaran, e-mail: deca@stittualfarabi.ac.id

## PENDAHULUAN

Terjalannya kerja sama yang baik di dalam sebuah organisasi merupakan perkara yang urgen. Ini bermakna bahwa tercapainya tujuan suatu organisasi, perusahaan atau lembaga sangat bergantung pada kerjasama yang harmonis antar karyawan atau anggotanya. Dalam sebuah organisasi, semakin harmonis kerjasama antar anggota maka semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya (Sudrajad, 2022). Namun suasana kerjasama antar anggota tidak selalu terjalin dengan baik. Ada banyak faktor yang berkontribusi terhadapnya. Hal tersebut mencakup faktor-faktor seperti prinsip, cara pandang, dan perbedaan sistem evaluasi mengenai nilai-nilai tertentu, terutama cara mencapai tujuan organisasi perusahaan atau lembaga. Perbedaan-perbedaan ini menimbulkan konflik.

Konflik kerja dalam organisasi merupakan salah satu hakikat kehidupan dan perkembangan setiap anggota dalam lingkup organisasi. Terdapat perbedaan-perbedaan yang berbeda antar anggota umat manusia, seperti jenis kelamin, emosi, kelas sosial, ekonomi, agama, suku, budaya dan tujuan hidup yang berbeda-beda. Perbedaan inilah yang dapat melatarbelakangi terjadinya konflik. Mengingat banyak faktor penyebab konflik dalam organisasi, maka setiap orang dalam organisasi harus dapat memahami konflik dan cara mengelolanya.

Konflik menimbulkan akibat atau risiko tertentu, dan terkadang mempunyai akibat positif. Gross-Hansen mengutip Allport yang mengatakan bahwa semakin banyak ilmuwan sosial yang menjelaskan bahwa konflik bukanlah kejahatan semata, melainkan sebuah fenomena yang mempunyai dampak konstruktif atau destruktif tergantung pada pengelolaannya (Anwar, 2018).

Mengingat banyak sekali faktor penyebab terjadinya konflik dalam suatu organisasi, maka pemimpin harus mempunyai perhatian khusus dan mampu mengelola konflik dengan tujuan agar anggota organisasi tidak terganggu sehingga dapat fokus pada visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, tugas manajer dalam hal ini bukanlah meredam konflik, namun bagaimana pemimpin atau manajer mengelola konflik tersebut agar dapat menemukan metode/sistem yang paling bermanfaat bagi kemajuan organisasi (Muslich, 1991).

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini mengadopsi metode penelitian kepustakaan atau penelitian kepustakaan, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memahami dan mempelajari teori-teori dalam berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian. Pengumpulan data ini menggunakan metode pencarian sumber dan konstruksi data dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan berbagai hasil penelitian yang dahulu telah dilakukan (Zed, 2008). Bahan pustaka yang diperoleh dari berbagai referensi harus dianalisis secara kritis dan dianalisis secara mendalam untuk mendukung klaim dan gagasan (Adlini et al., 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengertian Konflik

Konflik didefinisikan sebagai proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, tidak setuju atau bertentangan mengenai pendapat atau tujuan (Helwig et al., n.d.). Konflik dapat terjadi berupa konflik antar individu atau kelompok yang meningkatkan ketegangan dengan menghalangi satu sama lain untuk mencapai tujuan (Muslich, 1991). Konflik dapat terjadi ketika dua kelompok atau lebih (individu, kelompok, organisasi) memandang tujuan atau peristiwa sebagai hal yang saling eksklusif. Hardjana (1994) juga mengutarakan pendapat yang sama bahwa konflik adalah pertikaian, pertentangan antara dua orang dan dua kelompok, yang mana salah satu pihak berperilaku bertentangan dengan pihak lain, sehingga salah satu atau keduanya saling mengganggu (Wahyudi, 2015). Perspektif

memandang konflik antar individu dan kelompok sebagai perilaku yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Stoner dan Wankel (1986) mengajukan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa konflik organisasi terjadi antara dua atau lebih anggota organisasi karena mereka harus berbagi sumber daya atau aktivitas kerja yang terbatas dan/atau karena mereka memiliki status, tujuan, nilai, atau persepsi yang berbeda (Siradjuddin, 2016).

Berdasarkan beberapa definisi konflik oleh para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang mengalami konflik dalam kegiatannya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Terdapat perbedaan pendapat atau konflik antar individu atau kelompok;
- b) Perselisihan pencapaian tujuan karena perbedaan pemahaman tentang rencana organisasi;
- c) Konflik antara norma dan nilai individu dan kelompok;
- d) Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain mendapat kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.

## **B. Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi**

Jenis-jenis konflik dalam organisasi dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, dikenal lima jenis konflik dalam organisasi (T. Hani Handorko, 1984), yaitu;

### 1) Konflik dalam diri individu.

Jenis-jenis konflik dalam organisasi yang pertama adalah konflik dalam diri individu. Konflik ini terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari pada kemampuannya.

### 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Jenis-jenis konflik dalam organisasi yang kedua adalah konflik antar individu dalam satu organisasi yang sama. Konflik ini seringkali diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).

### 3) Konflik antara individu dan kelompok.

Jenis-jenis konflik dalam individu yang ketiga adalah konflik antar individu dan kelompok. Ini adalah jenis konflik yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

### 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.

Jenis-jenis konflik dalam organisasi yang ke empat adalah konflik antar kelompok dalam satu organisasi yang sama. Konflik jenis ini biasanya terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.

### 5) Konflik antar organisasi.

Jenis-jenis konflik dalam organisasi kelima adalah konflik antar organisasi. Ini adalah jenis konflik yang biasanya timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

## **C. Konflik dalam organisasi**

Setiap organisasi memiliki masalahnya masing-masing, misalnya seperti perbedaan pendapat, beban pekerjaan yang tidak sesuai, dan lain sebagainya. Namun, jika dilihat secara

umum terdapat tiga jenis konflik yang mungkin terjadi pada sebuah organisasi, diantaranya adalah:

1) Konflik Kerja/Tanggung Jawab antar Anggota

Konflik jenis ini sangat biasa terjadi dan umumnya merupakan masalah yang konkret, contohnya seperti masalah pembagian sumber daya, metode pelaksanaan tugas, sampai perbedaan opini mengenai cara terbaik mencapai tujuan organisasi. Namun, biasanya konflik ini adalah konflik yang paling mudah untuk diselesaikan, akan tetapi bisa saja lebih rumit apabila terdapat penyebab lain yang lebih mendalam dan sulit dicari akar masalahnya.

2) Konflik Hubungan antar Anggota

Konflik hubungan antar anggota berkaitan dengan faktor-faktor seperti pribadi diri, selera, cara memandang, hingga gaya komunikasi. Hal tersebut bersifat natural karena Anda menghadapi banyak orang dengan latar belakang yang berbeda-beda dan harus berinteraksi demi mencapai tujuan bersama. Konflik jenis ini cenderung lebih rumit diselesaikan karena dapat memengaruhi aktivitas lain di dalam organisasi.

3) Konflik Nilai

Dalam manajemen konflik, jenis konflik nilai termasuk yang sulit untuk dikelola karena berkaitan dengan hal-hal bersifat fundamental dari dalam diri setiap orang. Pertentangan tersebut mungkin terjadi karena perbedaan kepercayaan, ideologi, pandangan politik, atau hal lain yang umumnya diyakini secara lebih mendalam.

#### D. Manajemen Konflik

Menurut Ross (1993), manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah penyelesaian yang konstruktif atau destruktif. Manajemen konflik dapat melibatkan upaya mandiri, pemecahan masalah secara kolaboratif (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga), atau pengambilan keputusan pihak ketiga. Pendekatan manajemen konflik yang berorientasi pada proses mengacu pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para partisipan dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi konflik.

Manajemen konflik adalah proses mengembangkan rencana dan mengendalikan situasi tidak pantas yang terjadi antar pihak. Siapa yang mempunyai konflik. Hal ini juga mengacu pada proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya anggota dalam suatu organisasi, dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen konflik adalah proses dimana pihak-pihak yang berkonflik atau pihak ketiga mengembangkan strategi konflik dan menerapkan strategi tersebut untuk mengendalikan konflik guna menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Beberapa cara untuk mengelola konflik, yaitu:

1. *Win-win solution*. Dalam model ini, peserta bertemu untuk membahas isu-isu terkait konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan masing-masing kelompok. Konflik menjadi masalah bersama dan kedua belah pihak harus bekerja sama mencari solusi kreatif. Pendekatan ini dapat digunakan jika kondisi berikut terpenuhi: kedua kelompok yang berkonflik mempunyai tingkat kepercayaan tertentu satu sama lain, kedua belah pihak memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan konflik, dan nilai investasi mereka dalam organisasi sangat tinggi.
2. *Superordinate Goals*. Pergeseran ke tujuan yang lebih tinggi dapat menjadi cara yang efektif untuk mengurangi konflik dengan mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan yang berbeda ke tujuan bersama yang tingkatnya lebih tinggi.

3. *Expansion of Resources*. Jika konflik muncul karena sumber daya yang langka, maka penyelesaian masalah tersebut memerlukan upaya perluasan sumber daya. Namun, sumber daya organisasi yang terbatas tidak mudah untuk diukur.
4. *Avoidance*. Manajer mengundurkan diri seolah-olah tidak ada konflik. Tujuannya adalah untuk mengulur waktu dan penundaan, menunggu informasi lebih lanjut untuk mengambil tindakan yang tepat.
5. *Smoothing*. Teknik ini menekankan kesamaan kepentingan dan tujuan bersama. Tugas manajer adalah meminimalkan perbedaan antara dua pihak yang berkonflik, dengan menekankan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan tidak boleh berpihak pada satu kelompok.
6. *Compromise*. Pendekatan ini merupakan pendekatan tradisional dalam penyelesaian konflik dengan menggunakan pendekatan tidak ada pemenang atau pecundang, dimana masing-masing kelompok memberikan konsesi dan pengorbanan untuk memuaskan kelompok lainnya.
7. *Authoritative Command*. Pendekatan ini didasarkan pada wewenang eksekutif untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini sering kali gagal mengatasi permasalahan kritis. Konflik telah terselesaikan pada saat itu, namun bisa pecah kapan saja.
8. *Intergroup Training*. Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/ lokakarya diluar tempat kerja dengan fasilitator (tanpa diketahui) yang mengatur interaksi kedua kelompok itu. Pengalaman yang diperoleh diharapkan memperbaiki sikap dan hubungan.
9. *Third Party Mediation*. Teknik ini menggunakan konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk mediasi kelompok yang bertikai, ataupun dengan menggunakan jasa arbiter.

Ada berbagai sebab mengapa konflik terjadi. Ada yang berasal dari diri seseorang (internal) seperti konflik akibat perbedaan pandangan yang dilatari oleh gender, karakter (*personality*), kepentingan, dan apa yang memang ada pada diri seseorang. Ada pula konflik yang berasal dari luar diri seseorang seperti keterbatasan sumber daya. Dari itu semua, manajemen harus mampu meredam persaingan yang sifatnya berlebihan (yang melahirkan konflik yang bersifat disfungsi) yang justru merusak spirit sinergisme organisasi tanpa melupakan *continuous re-empowerment*.

## PENUTUP

Konflik kerja dalam organisasi merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan yang terjadi pada setiap anggota dalam ruang lingkup organisasi. Setiap anggota organisasi memiliki perbedaan yang heterogen satu dengan yang lainnya seperti jenis kelamin, perasaan, strata sosial, ekonomi, agama, suku, budaya serta tujuan hidup yang berbeda inilah yang melatar belakangi dimulainya konflik. Mengingat begitu banyak faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam suatu organisasi, maka sudah sepatutnya setiap individu yang ada di dalamnya mampu memahami konflik dan cara mengelolanya. Termasuk dengan menggunakan manajemen konflik dalam penyelesaian konflik yang terjadi. Dengan digunakannya manajemen konflik diharapkan penyelesaian konflik permasalahan menjadi lebih mudah diatasi dan semua pihak dalam organisasi bisa kembali menjalankan visi organisasi dengan baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Anwar, K. (2018). URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN. *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31. <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>
- Helwig, N. E., Hong, S., & Hsiao-wecksler, E. T. (n.d.). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*.
- Muslich, M. (1991). Manajemen Konflik Suatu Pendekatan Konstruktif. *Unisia*, 11(9), 66–76. <https://doi.org/10.20885/unisia.vol11.iss9.art9>
- Siradjuddin, S. (2016). Konflik Organisasi Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Di Kota Palopo. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.24252/minds.v3i1.4618>
- Sudrajad, Y. (2022, Oktober). *KONFLIK DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-balinusra/baca-artikel/15580/KONFLIK-DALAM-BIROKRASI-PEMERINTAHAN.html>
- Wahyudi, A. (2015). KONFLIK, KONSEP TEORI DAN PERMASALAHAN. *Publiciana*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.36563/publiciana.v8i1.45>
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.