

PERTEMUAN KE-9

KONFLIK

A. TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ke-9 diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mampu memahami konflik dan mengetahui berbagai macam bentuk konflik.
2. Mampu melakukan evaluasi tentang penyebab konflik
3. Mampu melakukan supervisi dan evaluasi tentang proses terjadinya konflik dalam organisasi
4. Mampu melakukan evaluasi tentang bentuk-bentuk konflik dalam organisasi
5. Mampu melakukan supervise serta mengevaluasi akibat konflik
6. Mampu bertanggungjawab dan melakukan supervisi serta evaluasi terhadap metode stimulasi konflik

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Konflik

Kata Konflik terdiri dari melakukan hukum: Conflig_o terdiri dari dua kata yaitu con «e berarti bersama dan 'fligo' ya g berarti pemog a, A: 1e destruction atau shredding. Dalam kamus umum Indonesia Poerwa Darminta (1976: 519), meliputi conflk berarti konflik atau ketidaksepakatan. Menurut Webster (1974: 213), Daniel Carroll Cambes mengatakan bahwa kata Con Disatukan dalam bahasa Inggris Konflik yang berarti aksi kekerasan (pertikaian), pertengkaran (polemik), perlawanan optosisi aktif (permusuhan bermusuhan).

Dalam Concise English dictionary, (1989), konflik di definisikan sebagai: *“a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinions or purposes, mental strife, and agony”*. Konflik adalah “persaingan atau pertentangan antara hal-hal yang tidak dapat dipertemukan (Menurut Kamus Istilah Manajemen, 1994: 94)”. Sedangkan dalam Sukanto, (1996: 231) “konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain pada level yang berbeda-beda karena beberapa alasan/penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, dan alokasi sumber-sumber yang dibagikan”.

Berikut ini adalah pengertian konflik menurut para ahli, antara lain sebagai berikut:

- a. Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
- b. Menurut Gibson, et al (1997: 437), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.
- c. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.
- d. Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Robbins, 1993).
- e. Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami (Pace & Faules, 1994:249).
- f. Konflik sebagai “a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinion or purposes, mental strife, agony” “suatu pertarungan benturan, pergulatan, pertentangan kepentingan-kepentngan, opini-opini atau tujuan-tujuan, pergulatan mental, penderitaan batin”. “Konflik memang melekat erat dalam dinamika kehidupan, sehingga manusia dituntut selalu berjuang dengan konflik” . (Lacey “2003).
- g. “Konflik ialah Sebuah perdebatan atau pertandingan untuk memenangkan sesuatu, ketidaksetujuan terhadap sesuatu, argumentasi, pertengkaran atau perdebatan, perjuangan, peperangan atau konfrontasi, keadaan yang rusuh, ketidakstabilan gejala atau kekacauan”.(Zein “2001”)
- h. Robbins (1996: 1) 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”.
- i. Menurut Luthans (1981: 5) “konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan

yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan”.

- j. Dalam rangka mencapai tujuannya, setiap individu atau kelompok akan menggunakan segala cara termasuk ancaman atau kekerasan sebagai bentuk pertentangan terhadap lawannya, proses inilah yang disebut dengan konflik (Menurut Soerjono Soekanto).

Robbins, 2003:137) memberikan pandangan mengenai konflik yaitu:

a. **Pandangan tradisional** (*Traditional view of conflict*)

Pandangan tradisional adalah semua konflik itu buruk. Konflik yang dilihat negatif dan identik dengan bundling, Kehancuran, dan irasionalis. Konflik berbahaya dan harus dihindari. Pandangan tradisional ini melihat konflik sebagai akibat dari komunikasi yang buruk, keterbukaan dan ketidakpercayaan antara orang-orang dalam hasil disfungsi dan ketidakmampuan manajer untuk mendukung kebutuhan dan keinginan karyawan.

b. **Pandangan hubungan manusia** (*human relations view of conflict*)

Dari perspektif hubungan manusia, dijelaskan konflik adalah kejadian alami di semua kelompok dan organisasi. Karena konflik tidak terhindarkan, aliran hubungan manusia mendorong konflik daratan. Konflik tidak dapat dikesampingkan, dan kadang-kadang malah menimbulkan konflik yang menguntungkan kelompok.

c. **Pandangan interaksonis** (*interactionism view of conflict*)

Memberikan pandangan bahwa konflik dengan basis kelompok kolaboratif, damai dan harmonis, sedangkan statistik aman dan tidak memerlukan perubahan akan dilakukan dan inovasi. Oleh karena itu, utama lakukan komunikasi interaktif adalah mendorong untuk beberapa kelompok untuk melupakan mempertahankan minimum konflik dipertahankan. Bahkan lebih perspektif, menjadi benar untuk mengatakan konflik itu baik atau buruk, apakah itu baik atau buruk tergantung pada jenis konflik tersebut.

Pada dasarnya ada 4 tipe konflik yaitu :

- a. No Konflik – Tidak ada akar konflik dan tidak ada konflik di permukaan
- b. Laten konflik – Ada akar konflik tapi belum muncul
- c. Surface konflik – Ada konflik dipermukaan tapi tidak ada akar
- d. Open konflik – ada akar konflik dan ada konflik yang terbuka

2. Penyebab Konflik

Berikut adalah sebab-sebab umum yang sering menimbulkan konflik dalam suatu organisasi (Agus Hardjana, 1994:24) antara lain :

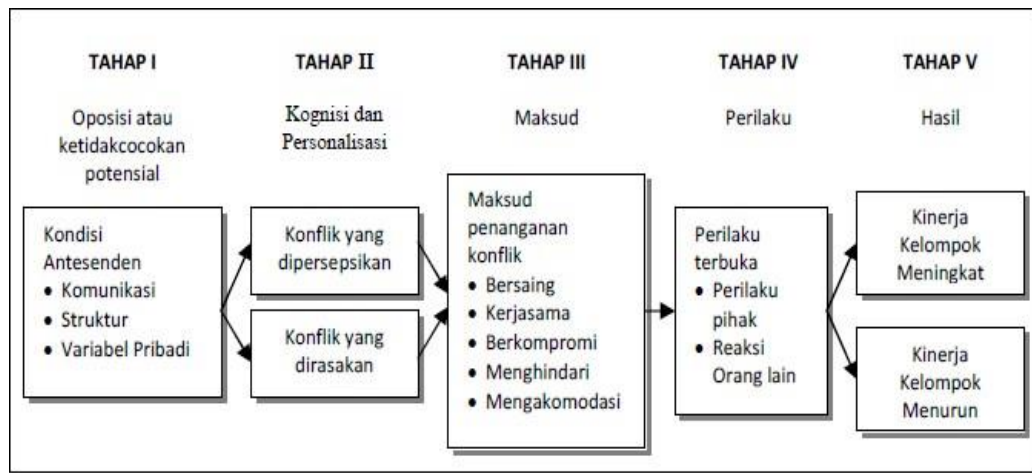
- a. *Salah pengertian, informasi/berita yang tidak dikomunikasikan secara lengkap/utuh dapat menimbulkan konflik.* Informasi yang lengkap dan jelas tetapi tidak disampaikan tepat waktu juga dapat menimbulkan konflik. Dari sisi penerima informasi/pesan, semua pesan telah diterima secara komplit/utuh, jelas, tepat waktu, tetapi salah dalam memahami dan menterjemahkan informasi yang diterima tersebut. Pengumuman tentang akan adanya pemadaman listrik di suatu organisasi tidak sampai pada operator genset/diesel penggerak listrik pengganti akan menyebabkan terganggunya operasi mesin presensi *on line* atau bagian olah data di departemen penelitian dan pengembangan.
- b. *Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dianut.* Orang yang bekerja karena ingin mendapatkan upah/gaji demi menghidupi ekonomi keluarga akan sangat berbeda motivasi/semangat dan cara kerjanya jika dibandingkan dengan orang yang bekerja hanya karena ingin mengabdikan dirinya sebagai panggilan hidup. Orang-orang yang secara materi sudah berkecukupan, bekerja kadangkala hanya digunakan untuk memperoleh status social saja, sehingga kondisi semacam ini memunculkan disorientasi kerja antara orang satu dengan lainnya.
- c. *Perebutan dan persaingan dalam hal fasilitas kerja dan suatu jabatan yang terbatas.* Konflik dapat muncul dalam situasi di mana orang-orang yang berkeinginan untuk menduduki jabatan supervisor, manajer, direktur, sampai presiden direktur sangat banyak sementara pospos jabatan yang ingin dituju sangatlah terbatas. Perebutan/persaingan pos-pos jabatan seperti di atas sangat potensial menimbulkan gesekan kepentingan.
- d. *Masalah wewenang dan tanggungjawab.* Masalah otoritas dan tanggung jawab. Berbagai pekerjaan yang saling terkait memungkinkan anda untuk bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu. Dalam mengatur pekerjaan yang kompleks dan masalah besar, batas-batas wewenang dan tanggung jawab antara departemen dan terstandarisasi, sering masih mengeluarkan masalah berupa saling lempar tanggung jawab.
- e. *Penafsiran yang berbeda atas suatu hal, perkara, dan peristiwa yang sama.* Menafsirkan yang berbeda pada peristiwa atau hal yang sama. Ada tingkat latar belakang yang berbeda tergantung harapan, pendapat, gagasan dan tujuan setiap orang. Konflik yang berbeda tentang konflik antar individu. dengan birokrasi peraturan perundang-undangan dan peraturan yang dilupakan individu dan peraturan aturan-aturan ini. Kebijakan dan prosedur karyawan / karyawan tidak berbeda dari satu karyawan dengan karyawan

lainnya, mereka terkait dengan perbedaan dalam interpretasi, pandangan dan interpretasi dari aturan yang berlaku. Sehingga antara satu karyawan dengan karyawan lain berbeda dalam menafsirkan suatu peraturan yang akhirnya menimbulkan konflik.

- f. Kurangnya kerja sama antar pegawai, antara pegawai dengan pimpinan, dan antara pimpinan dengan pimpinan dapat menyebabkan hasil kerja tidak optimal. sehingga hal ini menjadi menyebabkan terjadinya konflik dan sering sekali saling mencari kesalahan atau kambing hitam apabila menghadapi masalah.
- g. Tidak menaati tata tertib yang berlaku bagi semua anggota organisasi.
- h. Ada usaha untuk menguasai dan merugikan. Manusia tidak ingin harga dirinya direndahkan dan di sepelekan, terkadang dalam suatu organisasi akan ada golongan-golongan yang mempunyai pengaruh didalam sebuah organisasi, karena mempunyai pengaruh maka mereka dengan mudahnya membentuk kelompok-kelompok pendukung dan pengikutnya hanya diambil keuntungan untuk kepentingan tertentu. Sehingga hal inilah yang akan menyebabkan terjadinya konflik.
- i. Pelecehan *pribadi dan kedudukan*. Seseorang yang dilecehkan pribadinya dan kedudukannya hal ini akan menyebabkan konflik didalam suatu organisasi karena orang yang merasa direndahkan tersebut akan mengadakan perlawanan. Dampak konflik tersebut menyebabkan konflik menyebar luas karena pasti membawa bawahan atau golongan.
- j. Perubahan *dalam sasaran dan prosedur kerja*. “Pada dasarnya orang yang sudah berada pada posisi nyaman (*comfort zone*) memiliki kecenderungan untuk mempertahankan status quo alias tetap. Bagi orang yang berada dalam wilayah nyaman, perubahan dianggap sebagai ancaman yang harus dilawan. Perubahan hanya akan merugikan dirinya, baik dari sisi karir, kedudukan, kewenangan, prestise, pengaruh maupun secara ekonomi (Agus Hardjana, 1994:24)”.

3. Proses Terjadinya Konflik Dalam Organisasi

Menurut (Robbins, 2003) proses terjadinya konflik ada lima tahap, yaitu: “tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial; tahap kognisi dan personalisasi; tahap maksud; tahap perilaku; dan tahap hasil”. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar berikut: Sumber: (Robbins, 2003)



Gambar 7. Konflik Dalam Organisasi

Penjelasan:

<p><u>Tahap I:</u> <i>Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial</i></p>	<p>“Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Demi sederhananya, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik) telah dimampatkan ke dalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi”.</p>
<p><u>Tahap II:</u> <i>Kognisi dan Personalisasi</i></p>	<p>“Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I mempengaruhi secara negative sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidak-cocokan menjadi teraktualkan dalam tahap kedua. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya, konflik itu. Tahap II penting karena di situlah persoalan konflik cenderung didefinisikan”.</p>
<p><u>Tahap III:</u> <i>Maksud</i></p>	<p>“Maksud berada di antara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan-konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas), dan berkompromi (tengah-tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan)”.</p>

<u>Tahap IV:</u> <i>Perilaku</i>	“Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orsinil”.
<u>Tahap V:</u> <i>Hasil</i>	“Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangi kinerja kelompok”.

4. Bentuk-bentuk Konflik Dalam Organisasi

Pada hakekatnya konflik terdiri atas lima bentuk, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu. Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang. (*intrapersonal conflict*). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995:349) mengemukakan konflik dalam diri individu, terjadi bila 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 kemampuannya.
- b. Konflik antar individu, Konflik antar individu (*interpersonal conflict*) bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.
- c. Konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.
- d. Konflik antar kelompok. Konflik jenis ini karena perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian tetapi saling ketergantungan sehingga menimbulkan konflik antar kelompok.

- e. Konflik antar bagian dalam organisasi. Konflik jenis ini biasanya antara usernya tapi mewakili antar divisi biasanya saling merasa benar dalam pekerjaan dan pendapatnya.
- f. Konflik antar organisasi. Konflik jenis ini biasanya persaingan antara organisasi yang terbentuk di dalam suatu masyarakat, contohnya konflik antara sesama ormas mereka pasti konflik karena berbedaan ormas dan perbedaan pendapat.

5. Akibat Konflik.

Setiap pribadi, kelompok, dan organisasi pasti mengalami konflik dalam kesehariannya dan tidak dapat dihindarkan. Suatu konflik merupakan hal wajar dalam suatu organisasi. Tjutju Yuniarsih,dkk. (1998:115), “mengemukakan bahwa konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi, akan tetapi konflik antar kelompok sekaligus dapat menjadi kekuatan positif dan negatif, sehingga manajemen seyogyanya tidak perlu menghilangkan semua konflik, tetapi hanya pada konflik yang menimbulkan dampak gangguan atas usaha organisasi mencapai tujuan”. Beberapa jenis atau tingkatan konflik mungkin terbukti bermanfaat jika digunakan sebagai sarana untuk perubahan atau inovasi. Dengan demikian konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan, tetapi merupakan sesuatu hal yang perlu untuk dikelola agar dapat memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi. Phillip L. Hunsaker (2001:481) “mengemukakan bahwa Konflik itu bukan sesuatu yang negatif, tetapi hal itu secara alami akan tetap ada dalam setiap organisasi”. Sebenarnya konflik bukan selalu hal yang buruk bisa dilihat dari segi organisasi, karena apabila dikelola dengan baik konflik dapat menjadi masukan yang berharga untuk kemajuan suatu organisasi.

Selanjutnya, Richard J. Bodine (1998:35) “mengemukakan bahwa Konflik itu terjadi secara alami dan bagian vital dalam kehidupan”. Hal senada juga diungkapkan oleh Depdikbud (1983) yang dikutip oleh D. Deni Koswara (1994: 2), bahwa selain mempunyai nilai positif, konflik juga mempunyai kelemahan, yaitu:

- a. Dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, hal ini disebabkan karena adanya konflik.
- b. Dapat menimbulkan keadaan tidak bersatu padu di dalam sebuah organisasi yang akhirnya dapat menghambat tujuan dari perusahaan.
- c. Dapat menimbulkan tegangan antara individu dan kelompok.
- d. Dapat menghalangi kerjasama yang menghalangi komunikasi.
- e. Dapat memindahkan tujuan dari organisasi karena perhatian anggota ke arah konflik.

Selanjutnya Hammer dan Organ yang di kutip oleh Adam I. Indrawijaya (1996: 162) mengemukakan beberapa manfaat dari konflik, yaitu:

- a. Dapat mencegah organisasi diam di tempat, artinya organisasi akan bergerak ke arah perubahan yang lebih baik.
- b. Dapat memberikan respon karena ada rasa keingintahuan dan rasa penting untuk mengetahui sesuatu.
- c. Dapat menjadi media dalam memecahkan persoalan yang terjadi.
- d. Dapat menjadi dasar untuk perubahan, baik perubahan perseorangan maupun perubahan per kelompok.
- e. Dapat menjadi penguat kemampuan dan dasar pengembangan seseorang ke arah yang lebih baik.
- f. Dapat menciptakan citra dan identitas seseorang atau kelompok yang sedang mengalami konflik.

6. Metode Stimulasi Konflik

Pada dasarnya konflik hanya akan menimbulkan dampak kerarah yang negatif, seperti: menurunnya kinerja karyawan, kurang kreatifitas dan banyak lagi masalah yang timbul akibat adanya konflik oleh sebab itu seorang manager dituntut untuk dapat mengatasi konflik dengan beberapa cara seperti dibawah langkah-langkah dibawah ini.

Cara merangsang konflik yaitu :

- a. Menempatkan dan memasukkan orang yang diluar kelompok tersebut.
- b. Membuat kembali susunan tugas perusahaan.
- c. Memberikan bonus, insentif dan untuk merangsang kreatifitas.
- d. Memilih pemimpin-pemimpin devisi yang sesuai dengan keahlian.
- e. Melakukan berdebda dari kebiasaan.

7. Mengatasi dan Mengelola Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik adalah tanggung jawab manajer, manajer lini, manajer menengah, dan manajer senior, dan manajer perlu mengamankan situasi, yang dapat mencapai tingkat konflik yang optimal, yaitu untuk mendorong kreativitas anggota, untuk berinovasi, untuk mendorong perubahan dan untuk meningkatkan pembangunan lingkungan. Konflik manajemen mencoba

dilupakan mencapai optimal sambil konflik dilakukan dan menggantikan efek konflik (Walton, R.E. 1987: 79) Karena ketidakmampuan tentang mengelola konflik yang dapat menghambat di organisasi anda, pilihan tehnik mengendalikan konflik di khawatirkan manajemen organisasi.

Criblin (1982:219) “mengemukakan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing”. Tosi, et al. (1990) berpendapat bahwa, “*Conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed.*” “Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (manajer) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat atas (*top manager*), maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif”.

Gibson, (1996) “mengatakan, memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat me ningkatkan kreativitas, dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami”. Menurut Handoko (1992) secara umum, “tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu :

- a. Stimulasi konflik.
- b. Pengurangan atau penekanan konflik, dan
- c. Penyelesaian konflik”.

Dalam mengelola konflik Johnson mengemukakan lima macam gaya:

- a. Gaya kura- kura. “Seperti halnya kura kura yang lebih senang menarik diri untuk bersembunyi di balik tempurungnya, maka begitulah orang yang meng alami konflik dan menyelesaikannya dengan cara menghindar dari pokok persoalan maupun dan orang orang yang dapat menimbulkan masalah. Orang yang menggunakan gaya ini percaya bahwa setiap usaha memecahkan konflik hanya akan sia-sia. Lebih mudah menarik diri dari konflik, secara fisik maupun psikologis, daripada menghadapinya”.
- b. Gaya ikan hiu. “Menyelesaikan masalah dengan gaya ini adalah menaklukkan lawan dengan cara menerima solusi konflik yang ditawarkan. Bagi individu yang menggunakan cara ini, tujuan pribadi adalah yang utama, sedangkan hubungan dengan pihak lain tidak begitu penting. Konflik harus dipecahkan dengan cara satu pihak menang dan pihak lain kalah”.
- c. Gaya kancil. “Pada gaya ini, hubungannya sangat diutamakan dan kepentingan pribadi

menjadi kurang penting. Penyelesaian konflik menggunakan cara ini adalah dengan menghindari masalah demi kerukunan”.

- d. Gaya rubah. “Gaya ini lebih menekankan pada kompromi untuk mencapai Spiritual tujuan pribadi dan hubungan baik dengan pihak lain yang sama sama penting”.
- e. Gaya burung hantu. “Gaya ini sangat mengutamakan tujuan tujuan pribadi sekaligus hubungannya dengan pihak lain, bagi orang orang yang menggunakan gaya ini untuk menyelesaikan konflik menganggap bahwa konflik adalah masalah yang harus dicari pemecahannya yang mana harus sejalan dengan tujuan pribadi maupun tujuan lawan”. Gaya ini menunjukkan bahwa konflik bermanfaat meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan yang terjadi antar dua pihak yang bertikai

Selanjutnya, Prijosaksono dan Sembel (2003) “mengemukakan berbagai alternatif penyelesaian konflik dipandang dari sudut menang kalah masing masing pihak”, ada empat kuadran manajemen konflik yaitu :

- a. Kuadran Menang-Menang (Kolaborasi). Kuadran pertama kali disebut gaya Manajemen Konflik Kolaboratif atau Kolaboratif. Tujuannya dilupakan tentang konflik pernikahan melalui konsensus atau kepaan bersama yang menyatukan dalam konflik. Proses ini biasanya memerlukan waktu paling lama, karena harus dapat mengakomodasi kepentingan, yang biasanya saling berkaitan satu hukum yang sama. Proses ini membutuhkan komite yang kuat untuk menyelesaikannya dan dapat mencapai pada hubungan jangka panjang yang kuat. Proses ini dapat dimengerti hanya dengan fakta bahwa masing-masing setuju dan menerima dan mencoba dengan penuh menemukan jalan keluar untuk kedua belah pihak.
- b. Kuadran Menang-Kalah (Persaingan). Kuadran kedua ini memastikan satu golongan memenangkan konflik dan golongan lainnya kalah. Dapat menggunakan kekuatan atau kecenderungan lupa untuk mencapai kemenangan rohani. Semua pihak yang kalah lebih siap di pertemuan berikutnya untuk menciptakan kompetisi yang kompetitif atau bersaing di antara yang berbeda. Gaya resolusi konflik di sangat tidak menyenangkan bagi yang memiliki cabang kalah, sehingga hanya digunakan di dalam-percakapan yang membutuhkan resolusi cepat dan tegas.
- c. Kuadran Kalah-Menang (Mengakomodasi). Sedikit berbeda dari kuadran kedua, kuadran dengan rantai yang kalah berarti ada yah yang bisa disetujui atau disetujui untuk kepentingan bersama. Gaya ini digunakan untuk menghindari lebih banyak kesulitan atau

masalah. Gaya air terjun ini merupakan upaya untuk mengurangi tingkat yang diciptakan oleh konflik atau untuk mewujudkan yang diinginkan. Menyerah dalam hal ini bukan berarti kalah, tapi kami menciptakan suasana yang memungkinkan penyelesaian konflik antara kedua belah pihak.

- d. Kalah-Kalah (Menghindari konflik). Pada kuadran ini biasanya hanya untuk menyelesaikan konflik atau masalah yang tidak terlalu penting karena biasanya konflik tersebut dihindari dan cari penyelesaian yang mudah dan ringan yang dianggap tidak terlalu penting.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Setelah mempelajari materi diatas sekarang jelaskan apa itu konflik?
2. Bagaimana tanggapan anda tentang konflik yang terjadi dalam suatu organisasi?
3. Coba saudara jelaskan beberapa pandangan tentang konflik?
4. Coba saudara jelaskan bagaimana cara mengatasi konflik dengan baik?
5. Dalam kehidupan saudara, apakah saudara pernah menghadapi sebuah konflik? Jika pernah, bagaimana saudara keluar dari konflik tersebut? Dan jika tidak pernah berhadapan dengan konflik, bagaimana cara saudara meminimalisir supaya terhindar dari konflik tersebut?

D. REFERENSI

Agus M Hardjana, 1994. "**Konflik di Tempat Kerja**" Kanisius, Yogyakarta.

Bodine, Richard J. (1998). "**The Handbook of Conflict Resolution Education: a Guide to Building Quality Programs in Schools**". Josses Bass USA

Daniel Carolus K, 2010, "**Konflik dalam Organisasi: Berkat atau Kutuk**", <http://www.kadnett.info/web> diakses tanggal 14 April 2016.

Gibson., Ivancevich, Donnelly. (1996), "**Organization: Structure, Processes, Behavior**", Dallas, Business Publications Inc.

Saptani Rahayu, "**Mengelola Konflik Dalam Organisasi**", Jurnal, STIE "AUB" Surakarta
Luthans F. 1981. "**Organizational Behavior**". Singapore: Mc Graw Hill.

Panitia Istilah Manajemen LPPM, 1994, "**Kamus Istilah Manajemen**", PT. Gramedia, Jakarta..... 1979. "**Organizational Behaviour**". Siding: Prentice Hall.

Sukanto Reksohadiprodjo , 1996. "**Organisasi Perusahaan (Teori, Struktur, dan Perilaku)**" BPFE, Yogyakarta.

Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carrol, S.J., (1990). "**Managing Organizational Behavior**". (2nd Edition). New York: Harper Collins Publiher.

Dr.T.Hani Handoko , M.B.A, (1987) Manajemen, BPE Yogyakarta.

Internet: <http://guruppkn.com/dampak-akibat-konflik-sosial>

<http://genggaminternet.com/pengertian-konflik-faktor-penyebabnya-dan-macam-macamnya/>