



DEPARTEMEN
PEKERJAAN
UMUM

Direktorat Jenderal Cipta Karya

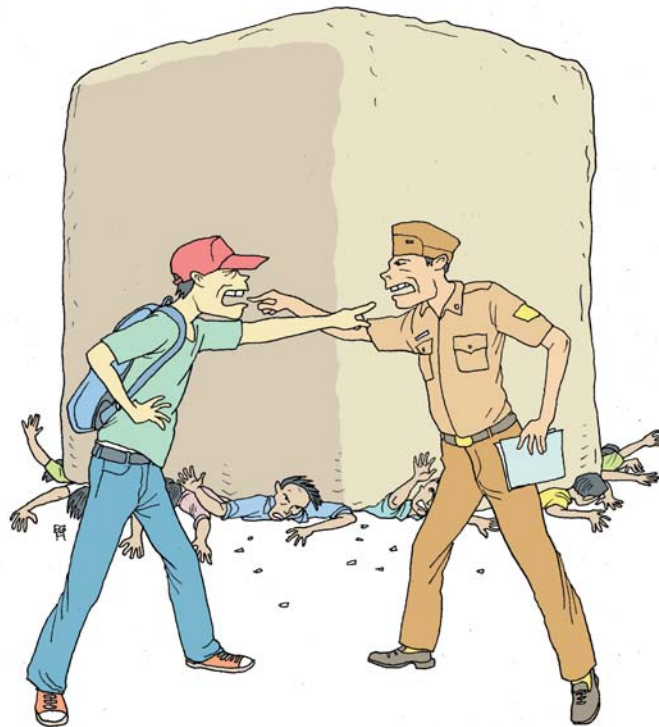


MODUL KHUSUS FASILITATOR

Pelatihan Dasar 3

F21

Manajemen Konflik



|PNPM Mandiri Perkotaan



Daftar Isi

Modul 1	Pengertian Konflik	1
<i>Kegiatan 1</i>	Memahami Konflik, Permainan Berebut Kursi	2
<i>Kegiatan 2</i>	Tukar Pengalaman, Penggolongan Konflik	3
<i>Kegiatan 3</i>	Diskusi Kelompok, Manfaat Konflik	4
Modul 2	Penyebab Konflik	15
<i>Kegiatan 1</i>	Analisa Kasus , Pengalaman Konflik dalam P2KP	16
<i>Kegiatan 2</i>	Penjelasan Beberapa Teori Penyebab Konflik	16
Modul 3	Strategi dan Pendekatan Penyelesaian Konflik	24
<i>Kegiatan 1</i>	Analisa Cerita : Kisah Penjual Kambing	25
<i>Kegiatan 2</i>	Memahami Strategi Menangani Konflik	26
<i>Kegiatan 3</i>	Diskusi Intervensi Penyelesaian Konflik	27
<i>Kegiatan 4</i>	Strategi Penyelesaian Konflik : Kasus Lapangan	27

Modul 1

Topik: Pengertian Konflik



Tujuan

1. Peserta memahami pengertian konflik dan penggolongannya
2. Peserta memahami adanya manfaat yang bisa diambil dari adanya suatu konflik



Kegiatan Belajar

Kegiatan 1 : Memahami Konflik , Permainan berebut kursi

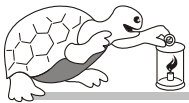
Kegiatan 2 : Tukar pengalaman penggolongan konflik

Kegiatan 3: Diskusi kelompok manfaat konflik



Waktu

3 Jpl (135')



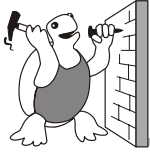
Acuan

1. Media bantu : gambar-gambar beberapa hal penting tentang pengelolaan konflik (1 s/d 4)
2. Bahan bacaan : Pengertian dan penggolongan konflik
3. Bahan bacaan : Sengketa: Pertanda bencana atau peluang?



Perlengkapan

- Kertas Plano, Kuda-kuda untuk Flip-chart
- LCD
- Metaplan, Spidol, selotip kertas dan jepitan besar
- Papan Tulis dengan perlengkapannya



Proses



Kegiatan 1

Memahami Konflik : Permainan Berebut Kursi

- 1) Bukalah pertemuan ini dengan salam, dan kemudian sampaikan pembukaan bahwa modul/ sesi ini diadakan karena berdasarkan pengalaman, dalam proses pendampingan tidak bisa dihindari merebaknya konflik di masyarakat. Pembahasan materi manajemen konflik dimaksudkan membantu fasilitator untuk bekerja dengan konflik atau sengketa.
- 2) Sebagai pembukaan, sampaikan kepada peserta tujuan dari sesi ini, yaitu agar peserta: memahami apa pengertian konflik yang digunakan dalam modul ini, dan memahami manfaat konflik
- 3) Ajak peserta berdiri membentuk lingkaran. Buatlah jarak antar mereka. Sampaikan kepada peserta bahwa sesaat lagi pemandu akan membagikan instruksi yang harus dilaksanakan oleh masing-masing peserta. Peserta diminta untuk membaca instruksi tersebut, dan tidak memberi tahu siapapun. Begitu pemandu memberi aba-aba untuk mulai, peserta dipersilakan segera melaksanakan instruksi tersebut hanya dalam waktu satu menit.

Sebelum sesi ini dimulai, pemandu harus sudah mempersiapkan kertas-kertas ukuran kecil yang berisi instruksi seperti di bawah ini:

- Kumpulkan semua kursi membentuk lingkaran di dekat pintu masuk
- Kumpulkan semua kursi membentuk lingkaran di dekat jendela
- Kumpulkan semua kursi membentuk lingkaran di tengah ruangan

Setiap kertas berisi satu instruksi untuk satu peserta

- 4) Setelah satu menit, hentikan permainan. Kemudian ajak peserta untuk mendiskusikan pelajaran dari permainan tersebut.

Permainan ini diciptakan untuk menciptakan konflik (perbedaan kepentingan). Peserta akan terpecah ke dalam beberapa kelompok, dalam kekacauan karena merasa diburu-buru oleh suatu keharusan. Bisa terjadi ketika salah satu pihak berusaha bekerjasama, sebagian lagi berusaha mengumpulkan kursi dan mempertahankannya. Sehingga pihak yang berusaha bekerjasama menjadi putus asa dan melupakan niat baik mereka. Beberapa pertanyaan yang bisa diajukan antara lain:

- Apakah anda merasa kursi yang anda duduki adalah milik anda, sehingga anda boleh melakukan apa saja sesuka hati?
- Bagaimana cara anda berhubungan dengan orang lain yang menginginkan sesuatu? Apakah anda akan bekerjasama, membujuk, berargumentasi, melawan, atau memberikannya?
- Apakah anda mengikuti perintah? Mengapa anda menginterpretasikan seperti itu?
- Bagaimana anda menangani persoalan ini jika dilakukan untuk kedua kalinya?
- Menurut anda, adakah jalan keluar yang menguntungkan buat semuanya?

Sumber:

Kumpulan Permainan untuk lokakarya/pelatihan "Demokratisasi Pengelolaan Sumber daya Alam: Konsep dan tantangan PSABM" Studio driyamedia, WN dan KPMNT, 2005.

- 5) Tulislah *point-point* penting dari jawaban peserta. Kemudian berikan masukan kepada peserta tentang pengertian konflik/sengketa berdasarkan bahan bacaan 1.
- 6) Tutup sesi ini dengan menyimpulkan pengertian konflik.



Tukar Pengalaman Penggolongan Konflik

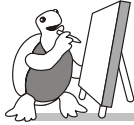
- 1) Sebagai pembuka sesi ini, sampaikan bahwa selanjutnya peserta akan diajak untuk mempelajari beberapa jenis dan penggolongan konflik. Sesi ini bertujuan untuk membantu peserta memahami bahwa ada banyak macam konflik di masyarakat.
- 2) Tampilkan tabel penggolongan konflik yang terdapat pada bahan bacaan 1. kemudian jelaskan tentang berbagai jenis konflik.
- 3) Sebagai refleksi, mintalah beberapa peserta untuk menyampaikan cerita sebagai refleksi, tentang kejadian-kejadian yang ada di lapangan, untuk *sharing* pengalaman tentang jenis konflik yang ada di wilayah kerjanya serta apa pengaruhnya terhadap kerja-kerja PNPMMMP.
- 4) Catatlah hal-hal/temuan-temuan penting dari proses diskusi ini, dan bacakan sebagai kesimpulan dari sesi ini setelah diskusi selesai. Berikan sedikit refleksi tentang pengelolaan konflik dengan menggunakan media bantu gambar-gambar (1 s/d 4) yang telah disalin ke dalam kertas plano, atau gunakan media *powerpoint slide*.

Kegiatan

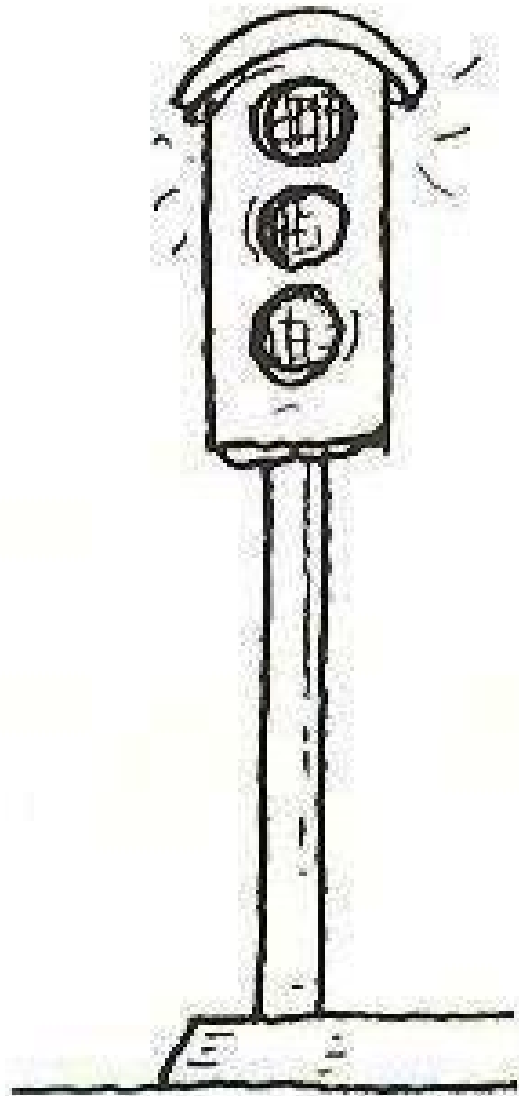


Diskusi Kelompok Manfaat Konflik

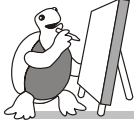
- 1) Bukalah sesi ini dengan penjelasan bahwa konflik, bagaikan pisau bermata dua: dia bisa dimanfaatkan sebagai 'bahan bakar' untuk memaksa para pihak agar mau bekerjasama, tetapi juga bisa menjadi sumber petaka jika tidak dikelola.
- 2) Bagilah peserta menjadi dua kelompok besar. Kemudian tugaskan kepada kelompok pertama, untuk mendiskusikan: "hal-hal buruk yang diakibatkan oleh sebuah konflik". Sedangkan kepada kelompok kedua, mintalah mereka untuk mendiskusikan: "Hal-hal baik yang diakibatkan oleh sebuah konflik". Beri waktu sekitar 5-10 menit untuk bekerja. Kemudian, persilakan perwakilan dari setiap kelompok untuk mempresentasikan hasilnya, dan pandulah proses diskusi antar kelompok
- 3) Catatlah hal-hal penting dari diskusi ini, dan bacakan sebagai kesimpulan di akhir sesi ini.



Beberapa hal penting tentang pengelolaan konflik (1)

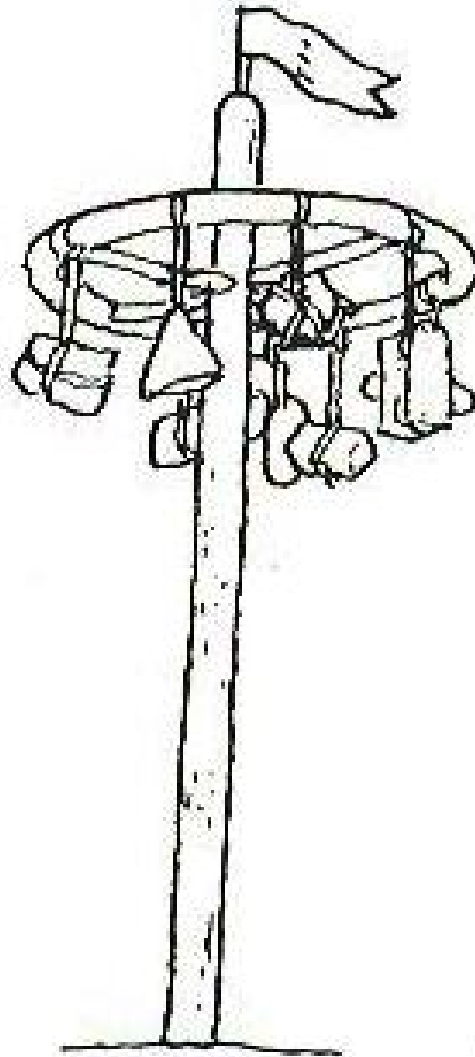


Hal yang terpenting bukanlah terjadi atau tidaknya konflik, tetapi bagaimana konflik tersebut dihadapi dan dikelola untuk dapat diselesaikan

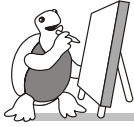


Media Bantu

Beberapa hal penting tentang pengelolaan konflik (2)



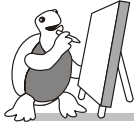
Pendekatan kooperatif sangat membantu penyelesaian harapan bersama, termasuk dalam penyelesaian konflik atau masalah bersama



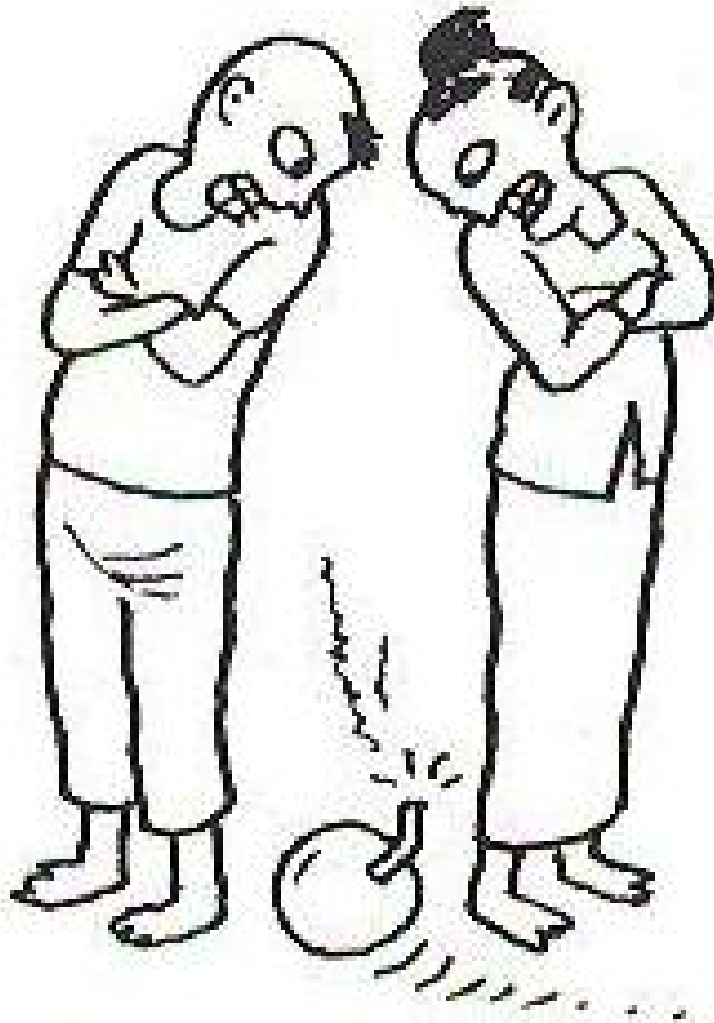
Beberapa hal penting tentang pengelolaan konflik (3)



Cara tawar-menawar seringkali tidak menghasilkan penyelesaian konflik yang terbaik, karena berupa kompromi (yang belum tentu mencerminkan penyelesaian yang sesungguhnya)



Beberapa hal penting tentang pengelolaan konflik (4)



Parapihak yang berkonflik harus diajak melihat masalahnya secara obyektif dan menghadapinya bersama



Bahan Bacaan

1. PENGERTIAN DAN PENGGOLONGAN KONFLIK

Kata konflik atau sengketa, seringkali membuat kita mengerutkan dahi. Terbayang terjadinya suatu pertengkaran, kekerasan, bahkan peperangan. Seringkali kata konflik juga membuat pikiran kita melayang ke sebuah ruang pengadilan.

Konflik sebetulnya tidak terbatas pada kejadian-kejadian 'bermusuhan' seperti di atas. Hal yang dianggap positif semacam pembangunan pun bisa menimbulkan konflik. Mengapa? Sebab pembangunan adalah usaha-usaha yang secara sistematis terarah pada pengadaan perubahan. Nah, perubahan senantiasa membawa konflik. Karena pembangunan senantiasa menimbulkan konflik, maka semestinya setiap usaha pembangunan mencakup pula pengelolaan konflik.

Jadi konflik sebenarnya adalah suatu situasi yang terjadi manakala terjadi perbedaan, tumpang tindih kepentingan dan kehendak. Perbedaan yang terjadi bisa saja sangat bertolak belakang/berlawanan sehingga menimbulkan bentrokan, atau sekedar perbedaan arah yang membuat tidak 'nyambung' dan kesalahpahaman.

Beberapa wujud dari konflik yang dapat dilihat secara kasat mata antara lain: marah, memaki-maki, berkelahi, pengaduan ke pengadilan, unjuk rasa, dll. Tetapi ada juga sikap seperti pembiaran/apatisme, mendingkan/boikot, dll. Sikap-sikap tersebut, kalau dalam dunia kedokteran, disebut 'gejala adanya penyakit konflik'.

Dengan fakta-fakta seperti itu, konflik sebetulnya sangat luas, dan bisa diklasifikasi ke dalam beberapa jenis atau golongan. Berikut ini adalah tabel penggolongan konflik berdasarkan beberapa faktor. Perlu disampaikan pula bahwa penggolongan ini hanyalah dimaksudkan agar kita bisa memahami mengapa suatu konflik bisa terjadi, sehingga kita bisa lebih fokus dalam menanganinya.

Tabel Penggolongan Konflik/Sengketa¹

No.	Faktor	Jenis
1.	Menurut aspek/bidang/pokok konflik	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik kebijakan pembangunan • Konflik pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan • Konflik dunia usaha • Konflik/sengketa hukum
2.	Menurut pokok sengketa (versi Chris Moore ²)	<ul style="list-style-type: none"> • Sengketa tentang tata nilai • Sengketa struktural • Sengketa tata-hubungan • Sengketa tentang data/informasi • Sengketa kepentingan

¹ Disarikan dari Ilya Moeliono dkk, *Memadukan Kepentingan Memenangkan Kehidupan, buku acuan metodologi pengelolaan sengketa sumberdaya alam*, Studio Driyamedia, Bandung, 2003

No.	Faktor	Jenis
3.	Menurut parapihak yang terlibat	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik antar dinas pemerintahan • Konflik antar desa • Konflik antar LSM • Konflik antar kelompok masyarakat
4.	Menurut jumlah yang terlibat	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik antara dua pihak • Konflik antara multipihak
5.	Menurut perimbangan kekuatan pihak-pihak yang terlibat	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik vertikal • Konflik horizontal
6.	Menurut tingkat kerumitannya	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik sederhana • Konflik yang rumit dan saling kait mengait

Menurut aspek/bidang/pokok konflik

Penggolongan ini berpedoman bahwa suatu konflik bisa dilihat dari bidang-bidang atau hal-hal yang menjadi pokok persoalan. Konflik kebijakan pembangunan misalnya, adalah konflik yang terjadi karena ketidakpuasan terhadap keputusan pengambil kebijakan (biasanya pemerintah). Contoh paling aktual dari konflik ini adalah ketidakpuasan banyak pihak terhadap kenaikan harga BBM.

Konflik pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan, merupakan konflik yang biasanya melibatkan banyak pihak. Misalnya dalam pengelolaan kawasan hutan. Disini ada banyak kepentingan yang 'bermain' seperti:

- Masyarakat sekitar hutan membutuhkan hutan sebagai sumber matapencariannya, sumber kayu bakar, dll. Namun pada sisi lain, ada pula masyarakat adat, yang berupaya keras mempertahankan kebijakan lokal dalam mengelola hutan.
- Pemerintah, cq departemen kehutanan memiliki banyak definisi tentang hutan: kawasan hutan lindung (dimana tidak diperbolehkan adanya kegiatan ekstraksi sumberdaya hutan), hutan produksi, atau cagar alam. Lebih rumit lagi, dalam era otonomi daerah, seringkali terjadi tumpang tindih kekuasaan antara pemerintah pusat dan daerah. Pemerintah daerah lebih cenderung untuk menetapkan hutan sebagai kawasan produksi (untuk kepentingan PAD), sedangkan pemerintah pusat berkepentingan memperluas hutan lindung atau cagar alam untuk memenuhi komitmen terhadap tekanan internasional misalnya.
- Pengusaha, misalnya pengusaha HPH. Jelas, mereka membutuhkan hutan sebagai sarana produksi untuk dijual.

Konflik antara ketiga pihak itu biasanya akan menarik pihak lain, seperti: militer atau polisi, perguruan tinggi, LSM.

Konflik dunia usaha biasanya akan menyeret para pihak yang bersengketa ke dalam pengadilan kasus perdata. Tetapi tidak sedikit pula akan terbawa ke kasus pidana. Bisa terjadi sengketa antar pengusaha dalam memperebutkan sesuatu produk, atau antara pengusaha dan kaum buruh.

² Christopher W. Moore. *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict* (2nd edition), Jossey-Bass Publisher, 1996.

Konflik/sengketa hukum bisa terjadi di semua sektor kehidupan masyarakat. Hal yang perlu diingat dalam hal ini adalah bahwa pengadilan hanya bisa memenangkan salah satu pihak saja. Jadi akan selalu ada pihak yang menang dan di sisi lain pihak yang kalah. Pertimbangan untuk maju ke pengadilan harus matang, apalagi jika sebetulnya kita berniat mencari solusi yang memuaskan semua pihak (*win-win solution*).

Menurut pokok konflik

Penggolongan menurut Chris Moore ini melihat bahwa konflik yang terjadi di masyarakat kebanyakan adalah mengenai:

- Tata nilai. Perbedaan pandangan tentang hal-hal yang tabu, suci, seperti perbedaan penafsiran agama, perbedaan ideologi, dll. Pertentangan antara kalangan pro RUU pornoaksi dan anti pornoaksi, misalnya, menggambarkan konflik ini.
- Konflik struktural. Perbedaan akses dan kontrol terhadap sumberdaya, adalah contoh klasik dari sengketa macam ini. Sengketa antara pemerintah dan masyarakat sekitar hutan, menurut Moore, bisa dimasukkan ke dalam kategori ini.
- Konflik tata-hubungan, adalah konflik yang banyak melibatkan stereotipe, sehingga menimbulkan masalah dalam hubungan antar pihak. Misalnya pandangan yang menganggap orang desa bodoh, tidak berpendidikan. Sementara pada pihak lain ada pandangan yang melihat pemefrintah arogan, sok berkuasa.
- Konflik tentang data/informasi. Bisa jadi, konflik ini disebabkan oleh perbedaan penafsiran atas data yang sama, atau perbedaan penafsiran karena memiliki data yang berbeda. Misal perbedaan pandangan bahwa pemerintah berhasil mengurangi angka kemiskinan, sebaliknya, DPR berpandangan data tersebut tidak valid, karena faktanya kemiskinan semakin merebak di mana-mana.
- Konflik kepentingan, adalah konflik yang terjadi karena tabrakan berbagai kepentingan. Kita tahu bahwa semua pihak pasti punya kepentingan sendiri-sendiri. Jika tidak terjadi saling pemahaman, maka konfliklah yang terjadi.

Menurut parapihak yang terlibat

Penggolongan ini lebih menekankan untuk melihat berasal dari pihak manakah para pesengketa tersebut., sehingga penggolongan lebih dilihat dari asal pihak-pihak tersebut

- Konflik antar dinas pemerintahan; misalnya dalam memperebutkan wewenang atas suatu bidang pekerjaan, atau justru saling lempar tanggungjawab.
- Konflik antar desa; misalnya konflik dalam memperebutkan tapal batas desa.
- Konflik antar LSM; misalnya dalam mempermasalahkan pola pendekatan terhadap masyarakat. Kadang-kadang pula dalam 'perebutan wilayah' atau program yang saling bertumpuk sehingga membingungkan masyarakat.
- Konflik antar kelompok masyarakat; sering kita dengar, bagaimana masalah sepele, seperti pertengkaran antar pemuda karena bersenggolan di konser dangdut, bisa menyebabkan kerusuhan masal.

Menurut jumlah yang terlibat

Konflik juga bisa digolongkan berdasarkan jumlah pihak yang terlibat. Misalnya konflik yang terbatas antara pemenang pemilihan kepala desa dengan pihak yang kalah. Atau yang melibatkan

banyak/macam-macam pihak. Seperti contoh perebutan hak atas pengelolaan sumberdaya alam di suatu wilayah.

Menurut perimbangan kekuatan pihak-pihak yang terlibat

Konflik horisontal adalah konflik antara pihak-pihak yang dianggap setara. Seperti contoh konflik tata batas antar desa. Sedangkan konflik vertikal, melibatkan pihak-pihak yang dianggap memiliki kekuatan berbeda. Misalnya saja konflik antara pemerintah (yang memiliki kekuasaan untuk menetapkan sesuatu atas nama UU atau peraturan yang berlaku), dengan masyarakat (yang hanya bisa mengandalkan pengerahan massa untuk memprotes keputusan pemerintah).



2. Sengketa: Pertanda Bencana Atau Peluang?

Oleh: Ilya Moeliono³

Kita sering mendengar bahwa suatu konflik adalah masalah yang sebisa-bisanya tidak terjadi. Banyak orang membayangkan suatu masyarakat yang ideal tanpa konflik, yang hidup dan berkembang tanpa terjadinya gangguan terhadap ketenangan masyarakat. Dan memang, konflik yang merebak tidak terkendali bisa sangat merusak, manakala kelompok-kelompok masyarakat, pemerintah dan lembaga-lembaga pelaksana pembangunan lainnya saling berhadapan sebagai lawan. Sehingga bukan saja hubungan baik di antara mereka menjadi terancam, bahkan kekerasan pun dapat dan seringkali memang terjadi.

Demikianlah, pada umumnya tidak ada seorangpun yang menyukai sengketa. Namun dengan menyadari bahwa sengketa itu tidak bisa dihindarkan, maka yang lebih baik untuk kita pikirkan adalah bagaimana menghadapi dan mengelola sengketa itu. Untuk itu yang harus kita lihat adalah sisi baik dari sengketa yang dapat dihadapi dan dikelola.

Dengan cara pandang positif, kita bisa melihat adanya beberapa peluang untuk mendapatkan manfaat dari sengketa:

Sengketa bisa merupakan penyadaran akan masalahnya

Seringkali merebaknya suatu konflik merupakan 'gejala' dari suatu 'penyakit' yang lebih serius, dan dengan munculnya konflik, kita dapat menyadari adanya masalah yang lebih serius itu. Jika gejala-gejala konfliknya tidak terlihat sehingga konfliknya tidak terkendali dan masalahnya diabaikan, bisa jadi keadaan di masa depan akan berkembang menjadi lebih parah sehingga akan lebih sukar 'disembuhkan'.

Sengketa merupakan peluang untuk mengembangkan hubungan yang konstruktif antara berbagai pihak yang kepentingannya berbeda

Seringkali dalam suatu usaha pembangunan yang melibatkan banyak pihak, masing-masing pihak itu bekerja sendiri tanpa hubungan komunikasi, koordinasi, ataupun kerjasama yang baik dengan pihak-pihak lainnya. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antara berbagai lembaga pelaku pembangunan sudah menjadi masalah umum yang menahun, dan munculnya sengketa bisa menjadi ajang dan kesempatan bagi semua pihak untuk menata kembali atau mengembangkan hubungan kerjasama yang akan bermanfaat bagi semua pihak. Selain itu, dengan adanya sengketa, maka semua pihak dapat mengetahui latar belakang, penyebab-penyebab dan akibat-akibat yang merugikan dari sengketa itu. Jika hal itu disadari bersama, maka barangkali sikap 'a priori' dan sikap saling menyalahkan yang sering terjadi antara parapihak dapat diatasi dan dasar-dasar kerjasama dapat dikembangkan.

Sengketa bisa membawa penyadaran akan keberadaan pihak lainnya

Dengan munculnya sengketa, kita bisa lebih mengenal pihak-pihak dengan siapa kita bersengketa, dan semakin sadar pula akan kemungkinan dampak keputusan-keputusan kita pada pihak lainnya. Pejabat penentu kebijakan akan semakin sadar akan dampak kebijakan yang ditetapkannya di masyarakat, serta dukungan atau keberatan masyarakat terhadap kebijakan tersebut. Sebaliknya,

³ Dikutip dari: Ilya Moeliono, *Memadukan Kepentingan Memenangkan Kehidupan, buku acuan metodologi pengelolaan sengketa sumberdaya alam*, Studio Driyamedia, Bandung, 2003

masyarakatpun akan makin memahami kebijakan pemerintah dan alasan-alasannya, walaupun belum tentu menyetujuinya. Pemahaman akan pihak lainnya juga diharapkan bisa menjadi dasar terbukanya komunikasi yang lebih baik antara semua pihak yang berkepentingan terhadap suatu pokok sengketa.

Sengketa bisa membawa pemecahan masalah yang lebih baik

Suatu sengketa seringkali memicu terjadinya perdebatan antara berbagai pandangan yang berbeda dan diskusi dengan berbagai pihak tentang berbagai hal yang patut dipertimbangkan serta berbagai alternatif pemecahan masalah yang dapat memenuhi kepentingan berbagai kelompok. Perdebatan dan diskusi seperti itu dapat menghasilkan analisa yang lebih dalam dan lebih luas, yang pada akhirnya akan melahirkan pemecahan masalah yang lebih arif dan dapat diterima oleh kalangan yang lebih luas.

Sengketa bisa meningkatkan produktivitas

Seringkali semangat dan produktivitas parapelaku suatu proyek yang dilatarbelakangi oleh suatu sengketa yang mengendap di bawah permukaan sangat kendor. Produktivitas kerja buruh yang mempunyai sengketa upah dengan majikannya tidak bisa diharapkan maksimal. Demikian pula seorang petani yang tidak menyetujui penerapan suatu proyek dinas pertanian pada lahannya, tidak akan bekerja sepenuh hati.

Sengketa bisa merangsang pengembangan kelembagaan

Munculnya konflik seringkali menantang tata hubungan di dalam dan di antara para pihak dan tata kerja yang ada. Konflik itu dapat merangsang mereka untuk menata kembali atau mengembangkan tata hubungan dan tata kerja baru yang lebih baik dan dengan memperbaiki dan mengembangkan organisasi lembaganya. Konflik seringkali pula memunculkan lembaga-lembaga baru seperti panitia irigasi untuk mengatur tata air dan mencegah sengketa atas air irigasi, atau Bapedal untuk menangani masalah lingkungan dan mencegah konflik-konflik yang mungkin terjadi karena pencemaran lingkungan.

Sengketa bisa menjadi ajang pemberdayaan

Melalui interaksi dalam usaha-usaha penyelesaian sengketa, semua pihak yang terlibat belajar dan berkembang pengetahuan, daya-cipta, kemampuan, serta kedewasaannya. Perkembangan pengetahuan, sikap, dan perilaku itu bermanfaat bukan saja untuk penyelesaian sengketa-sengketa, tetapi juga dalam perencanaan dan pengambilan keputusan tentang berbagai hal lain.

Sengketa bisa membawa keuntungan sosial ekonomi

Dengan menyadari adanya sengketa dan menanganinya dengan baik, selain menghindarkan kerugian sosial dan ekonomi yang mungkin dibawa sengketa itu, kerjasama yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, dan lembaga-lembaga yang berfungsi dengan baik tentu akan membawa keuntungan sosial-ekonomi bagi semua pihak di sekitar pokok permasalahan yang bersangkutan.

Tentu saja manfaat-manfaat tersebut hanya bisa dipetik jika dalam perkembangannya, sengketa itu tetap terkendali sehingga tidak merusak dan dapat diselesaikan dengan baik.

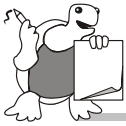
Modul 2

Topik: Penyebab Konflik



Tujuan

Peserta memahami teori-teori tentang penyebab-penyebab konflik



Kegiatan Belajar

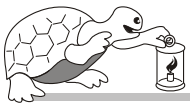
Kegiatan 1 : Analisa kasus, Pengalaman Konflik dalam P2KP

Kegiatan 2 : Penjelasan beberapa teori penyebab konflik



Waktu

3 Jpl (135')



Acuan

Media Bantu : Tabel beberapa jenis konflik dan penyebabnya

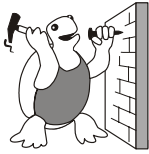
Bahan Bacaan 1 : Kisah sang pencari keadilan

Bahan Bacaan 2 : Akhir dari penantian panjang



Perlengkapan

- Kertas Plano, Kuda-kuda untuk Flip-chart
- LCD
- Metaplan, Spidol, selotip kertas dan jepitan besar
- Papan Tulis dengan perlengkapannya



Proses



Kegiatan 1

Analisa Kasus , Pengalaman Konflik di P2KP

- 1) Awali sesi ini dengan menjelaskan tujuan sesi ini, yaitu agar peserta memahami beberapa faktor penyebab konflik. Dengan pemahaman tentang hal ini, diharapkan dapat membantu peserta untuk memahami konflik macam apa yang sedang dihadapinya, dan pada akhirnya akan memudahkan peserta untuk mengambil keputusan mengenai cara menangannya.
- 2) Bagilah peserta menjadi dua kelompok, jelaskan bahwa kita akan mencoba menganalisa kasus konflik yang ditemukan di lokasi P2KP dari bahan bacaan yang ada di website. Kemudian bagikan bahan bacaan 1 : Kisah Sang Pencari Keadilan kepada salah satu kelompok, dan bahan bacaan 2 : Akhir dari Penantian Panjang , pada kelompok lainnya. Mintalah masing-masing kelompok untuk membacanya, dan mendiskusikan jawaban kelompok terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- Menurut kelompok anda, apa jenis konflik yang terjadi?
- Siapa saja pihak/pelaku yang berkonflik dalam bacaan tersebut?
- Apa penyebab konflik tersebut? Mengapa kelompok anda berpendapat demikian?

- 3) Beri waktu kepada peserta untuk berdiskusi sekitar 30 menit. Kemudian mintalah salah seorang perwakilan untuk menyampaikan hasil diskusi kelompok kepada kelompok lain.
- 4) Pandulah proses diskusi untuk mengomentari hasil diskusi tersebut. Tuliskan hal-hal penting dari diskusi tersebut pada papan tulis/kertas plano untuk dibaca kembali di akhir sesi sebagai kesimpulan diskusi.



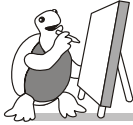
Kegiatan 2

Penjelasan Beberapa Teori Penyebab Konflik

- 1) Pada sesi ini (yang merupakan lanjutan dari sesi diskusi di atas), giliran pemandu menyampaikan penjelasan tentang penyebab konflik.
- 2) Salinlah tabel beberapa jenis konflik dan penyebabnya, pada satu atau dua lembar kertas plano (atau dipersiapkan dalam bentuk power point) , agar dapat dilihat jelas oleh semua peserta. Kemudian tampilkan di depan peserta dan jelaskan. Kaitkan penjelasan ini dengan kasus-kasus

bacaan tersebut, ajukan pertanyaan: jadi, berdasarkan teori ini, apa penyebab konflik di bahan bacaan 1 dan bahan bacaan 2?

- 3) Pandulah proses *sharing* pengalaman antara peserta (dan pemandu) tentang beberapa kasus kejadian nyata di wilayah masing-masing yang sesuai dengan penyebab-penyebab yang tertulis pada tabel yang sudah dibahas.
- 4) Tuliskan beberapa hal penting dari tanya-jawab ini, dan bacakan kembali di akhir sesi sebagai kesimpulan diskusi.



Beberapa Jenis Konflik dan Penyebabnya⁴

Jenis Konflik	Sumber Penyebab Konflik
Konflik hubungan antar manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Emosi-emosi yang kuat • Salah persepsi atau <i>stereotype</i> (gambaran yang digeneralisir dan tercipta karena prasangka terhadap suatu kelompok tertentu terlalu disederhanakan, sehingga seseorang memandang seluruh anggota kelompok itu memiliki sifat tertentu yang biasanya negatif) • Kurang/salah komunikasi • Perilaku negatif yang berulang-ulang
Konflik data/informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang/salah informasi • Perbedaan pandangan tentang apa yang relevan • Perbedaan interpretasi atas data • Perbedaan prosedur penilaian
Konflik nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan kriteria dalam mengevaluasi ide-ide/perilaku • Perbedaan cara hidup, ideologi atau agama
Konflik kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetisi yang dirasakan/nyata atas kepentingan substansi (isi) • Kepentingan tatacara/prosedur • Kepentingan psikologis
Konflik struktural	<ul style="list-style-type: none"> • Pola perilaku atau interaksi yang destruktif/merusak • Kontrol, kepemilikan atau distribusi atas sumberdaya yang timpang • Kekuasaan dan kewenangan yang tidak setara • Faktor-faktor geografi, fisik atau lingkungan yang menghalangi kerjasama • Kendala waktu

Catatan: Materi ini tidak dapat dipisahkan dengan materi pada bahan bacaan pengertian dan penggolongan konflik

⁴ Dikutip dari: Ilya Moeliono, *Memadukan Kepentingan Memenangkan Kehidupan, buku acuan metodologi pengelolaan sengketa sumberdaya alam*, Studio Driyamedia, Bandung, 2003



1. Kisah Sang Pencari Keadilan

Pengantar:

Tulisan ini diambil dari *best practise* pengaduan P2KP di website www.p2kp.org. Dengan judul yang sama, dengan beberapa perubahan kecil pada kalimat-kalimat tertentu, termasuk menyamarkan nama-nama orang dan wilayah kerja, dan meringkasnya. Isinya adalah sebuah surat dari seorang mantan pelaku P2KP yang mengadukan adanya ketidakberesan di wilayah kerjanya dulu. Di akhir tulisan, dijelaskan tindakan yang diambil untuk mengatasi masalah ini.

Saya adalah seorang mantan asisten di salah satu Korkot. Saya sebut mantan, karena saya pernah tergusur dari posisi tersebut dengan adanya kebijakan yang terkait latar belakang pendidikan. Dengan adanya kebijakan ini, ternyata pendidikan saya tidak memenuhi untuk menempati posisi tersebut. Sebagai gantinya, saya diangkat menjadi Faskel di suatu tim, sebut saja Tim A.

Namun tiga bulan kemudian, saya terpaksa mengundurkan diri dari jabatan baru tersebut akibat suatu kasus. Kasus itu secara rinci adalah sebagai berikut:

Saya bergabung dengan Tim A, yang ternyata sedang bermasalah karena senior fasilitator mereka sebelumnya: Fulan, diduga telah melakukan penyimpangan etika program dengan melakukan penarikan-penarikan dana BLM I dari delapan BKM (Sebut saja, kedelapan BKM tersebut bernama BKM Ubi, BKM Singkong, BKM Mangga, BKM Nanas, BKM Bengkoang, BKM Salak, BKM Jambu dan BKM Pepaya). Jumlahnya setelah saya hitung-hitung, mencapai puluhan juta rupiah.

Dalam masa tugas saya di Tim A, sering terjadi pertentangan saya dan anggota Tim A dan juga dengan si Fulan. Karena, Fulan ternyata melanjutkan “pengkondisian” kepada BKM-BKM tersebut untuk BLM Tahap II. Padahal, Fulan sudah ‘naik pangkat’ menjadi askot di kabupaten lain. Sedangkan kabupaten tempat Tim A bekerja, bukan lagi wilayah dampingannya.

Saya sempat berbantahan dengan Fulan, dan saya menyatakan akan melaporkan perbuatannya ke Korkot dan KMW. Fulan menjawab, dirinya tidak takut, karena menurut dia, hal ini sudah biasa dilakukan sebelumnya (ketika masih di KMW tempat Tim A bernaung). Dia juga menyatakan telah “menyetorkan” jumlah tertentu kepada para pejabat. Awalnya saya tidak percaya dengan pernyataan Fulan. Untuk itu, saya tetap menyampaikan perbuatan dan tindakan Fulan ini ke Korkot dan KMW dalam bentuk pengaduan internal.

Tapi, tidak ada tanggapan dari Korkot dan KMW. Bahkan sepertinya laporan saya didiamkan saja. Justru, Tim A semakin gencar mendapat tekanan dan ancaman dari Fulan. Saya berkesimpulan, apa yang pernah dinyatakan Fulan kepada saya, mengenai setoran yang dilakukannya, tampaknya memang benar. Sehingga dia mendapat ‘perlindungan’ dari KMW berkat setoran-setoran yang dilakukannya. Jika tidak ada dukungan dan perlindungan dari KMW, tentu dia tidak akan berani melakukannya, karena ini menyangkut sejumlah uang yang begitu luar biasa banyaknya.

Catatan akhir: Penyelesaian oleh PPM

Usai menerima pengaduan tersebut, segera diturunkan Tim Investigasi yang terdiri dari Team Leader KMW setempat, Manajemen, TA Monev KMW, TA Sarana dan Prasarana, guna melakukan identifikasi lapang, khususnya kepada Tim Faskel yang bertugas di wilayah desa yang bermasalah.

Tujuannya, mengetahui sampai seberapa jauh permasalahan yang ada di lapang dan pengaruhnya terhadap tim faskel baru. Sekaligus menggali permasalahan lapang yang berkembang selama permasalahan belum selesai. Dalam kasus pengutipan dana BLM I yang dilakukan Fulan, penanganan yang sudah dilakukan adalah melakukan monitoring evaluasi dan menurunkan Tim Investigasi terhadap kasus ini.

Berdasarkan bukti-bukti yang berhasil didapat, baik berupa tulisan, rekaman wawancara, tanggapan dan klarifikasi dari Korkot, hasil rekonfirmasi dari para pelaku lapang terkait kasus dengan Fulan, maka Tim Investigasi memberikan rekomendasi kepada Kepala Satker Provinsi. Yaitu, pertama, untuk melakukan pemutusan hubungan kerja/kontrak secara sepihak kepada Fulan dari tanggung jawabnya selaku Askot, maupun sebagai personel KMW. Kedua, memohon kepada Kepala Satker Provinsi agar Fulan harus mengembalikan dana yang diterimanya dari BKM Singkong, sesuai bukti kuitansi sebesar Rp 1 juta secara tunai, dan dikembalikan kepada masyarakat BKM Singkong. (PPM PMT 2008, PNPM Mandiri Perkotaan; *Firstavina*)



2. Akhir dari Penantian Panjang

Pengantar:

Tulisan ini diambil dari *best practises* pengaduan P2KP yang terdapat di website www.p2kp.org. Hanya ada sedikit perubahan yang dilakukan, tapi sisanya sesuai aslinya.

Kisah ini ditulis oleh warga masyarakat di suatu tempat di wilayah Indonesia bagian timur, yang mendambakan pencairan dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) setelah melalui proses siklus program yang panjang, pada tahun 2003.

Masih terbayang di ingatanku, ketika dua orang fasilitator datang memperkenalkan P2KP di desa kami, pada 18 Maret 2003, pukul 19.00 Wita. Kedua faskel itu masih sangat saya kenali, karena mereka datang dengan wajah berseri-seri dan penuh semangat saat mensosialisasikan P2KP di rumah kepala desa. Waktu itu, hadir para tokoh masyarakat dan salah seorang anggota DPRD Kabupaten ABC (begitulah tempat itu disebut).

Sungguh sangat menakjubkan, P2KP hadir dengan konsep yang jauh berbeda dibanding program-program kemiskinan lainnya. Meski saat itu belum ada kepastian bahwa Desa Kembar (nama samaran) akan mendapatkan BLM, tapi gaya bicara faskel sangat menyakinkan dan menumbuhkan harapan besar di dalam dada warga masyarakat Desa Kembar. Kami pun merasa bersemangat, apalagi memang Desa Kembar masih termasuk salah satu dalam daftar pemerintah Kabupaten ABC sebagai desa terbelakang.

Hal yang paling menarik adalah saat itu saya bertanya tentang program yang ditawarkan P2KP. Faskel menjawab dengan tegas bahwa P2KP berbeda dengan program lain, karena P2KP lebih berorientasi pada proses belajar masyarakat, dimana masyarakat adalah pembuat program atau konsepnya. Segala bentuk kegiatan P2KP akan dikembalikan pada hasil masyarakat warga, terutama warga miskin.

Lebih jauh dijelaskan, pengurus P2KP dalam bentuk Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) akan dipilih langsung oleh masyarakat mulai dari tingkat RT, dengan lebih mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, yaitu jujur, adil, ikhlas, transparan, dan sebagainya, tanpa memandang strata sosial dan strata pendidikannya.

Konsep inilah yang sangat menarik, hingga akhirnya saya turut antusias mengikuti tahapan siklus P2KP. Apalagi proses belajarnya memang sangat menarik. Di sisi lain, Desa Kembar adalah desa tertinggal dengan jumlah penduduk miskin mencapai 40%, yang selama ini tidak pernah dilibatkan dalam program-program pemerintah sejenis.

Karena keinginan yang begitu kuat untuk membantu masyarakat lepas dari kemiskinan, akhirnya atas bimbingan faskel dan dorongan warga, saya bersedia menjadi relawan P2KP Desa Kembar bersama 24 teman lainnya.

Saat itu Desa Kembar sudah bisa dipastikan akan mendapatkan BLM sesuai informasi dari Faskel. Semangatpun bertambah, apalagi saat itu tim RM, KMW, Korkot datang menjenguk kami dan mereka berjanji akan terus memperjuangkan desa kami atas nama warga masyarakat Desa Kembar, khususnya masyarakat miskin yg sangat membutuhkan bantuan. Saya ingat, waktu itu

bulan Ramadhan tahun 2003. Tetapi, rasa lapar dan haus kami tahan untuk menunggu “sang penolong” datang di desa kami. Yang jelas, saat itu kami membawa harapan yang begitu besar.

Siklus P2KP terus berjalan, proses demi proses kami lalui dengan penuh semangat. Saya sebagai seorang relawan tanpa kenal lelah berjalan di sepanjang jalan guna mensosialisasikan P2KP agar masyarakat paham dan mengerti konsep P2KP yang sebenarnya. Berbagai cercaan dan hujatan dari kelompok masyarakat tertentu menghujam kami. Tapi, semua itu tak menyurutkan semangat seorang relawan, karena kami sadar bahwa orang seperti itulah yang harus diberikan pemahaman. Saya ikhlas membantu mereka lepas dari kemiskinan dan mengubah pola pikir “kurang menarik” yang selama ini membelenggu mereka.

Sosialisasi, rembug warga, refleksi kemiskinan sampai pada pemetaan swadaya, kami lakukan dengan penuh semangat. Bahkan, saat itu tidak terpikirkan lagi apakah ada kepastian akan adanya BLM atau tidak. Karena, persoalan itu kami serahkan pada KMW, Korkot dan Faskel yang telah berjanji kepada kami.

Berkat usaha keras, akhirnya masyarakat menerima konsep P2KP dan tinggal menunggu waktu cairnya BLM. Sebagai pengurus BKM yang merupakan pilihan masyarakat, yang dianggap memenuhi kriteria dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Salah satu diantara anggota BKM itu adalah saya. Meski saya seorang anggota BKM, tidak berarti bahwa status saya sebagai relawan akan lepas. Untuk saya, tugas sebagai anggota BKM adalah tugas relawan yang sebenarnya.

Dengan adanya “izin” untuk membentuk BKM, menambah keyakinan kami bahwa BLM akan didapatkan oleh Desa Kembar dan semakin mantap disosialisasikan kepada masyarakat, harapan demi harapan terus tertanam untuk keluar dari kemiskinan.

Konsep berpikir, berbuat, dan bertanggungjawab mulai dimengerti oleh masyarakat. Mereka belajar menganalisis penyebab kemiskinannya, dan menganalisa kebutuhannya, yang akhirnya dituangkan dalam bentuk Perencanaan Jangka Menengah program penanggulangan kemiskinan (PJM Pronangkis).

Dengan PJM Pronangkis ini, masyarakat berharap akan menjadi pedoman dalam membantu mereka keluar dari kemiskinan. Mungkinkah program itu terwujud tanpa dukungan dana? Yah, mungkin saja, dalam mimpi! Namun, jangan kuatir, “KMW, Korkot dan Faskel akan terus memperjuangkan, kita pasti dapat BLM!” Begitu kalimat yang sering berdering di telinga, ketika kami mempertanyakan status kami. Makanya, dengan penuh semangat “berita gembira” itu saya sampaikan kepada masyarakat.

Tapi, sayang sungguh sayang. Malang sungguh malang. Tatkala BLM cair, warga Desa Kembar hanya menonton desa lain. BLM yang ditunggu-tunggu tidak kunjung datang. *Ada apa ya?* Mungkin harus bersabar sedikit. *Baiklah, kami bersabar. Untuk sementara belajar dulu dari desa lain, mungkin ada hikmahnya.*

Namun, ternyata sabar tak berbuah “durian”, karena sampai pada saat pencairan BLM tahap dua, warga Desa Kembar kembali harus “menonton”, dan untuk sementara waktu, PJM “diparkir” dulu. Tapi, di sisi lain proses belajar di P2KP memberikan pengalaman yang sangat berharga dan mungkin tak akan ternilai dengan materi.

Kedatangan tim RM untuk kedua kalinya memberi semangat baru. Semangat yg mulai kendor, bangkit lagi. Karena, setelah melihat kami, tim RM memberikan masukan dan berjanji akan memperjuangkan jika semua kekurangan telah diperbaiki. *Oke deh, akan kami laksanakan*, dan semuanya pun sudah beres, tinggal menunggu hasil perjuangan RM.

Ternyata, sabar, selain tak berbuah durian juga tak berbuah “rambutan”, karena setelah pengusulan pencairan dana BLM tahap ketiga, Desa Kembar harus gigit jari. Dana BLM yg ditunggu-tunggu tak kunjung datang, bahkan informasi terkini mengabarkan Desa Kembar tidak bakal dapat BLM. Sungguh malang, perjuangan begitu panjang ternyata harus berakhir dengan kekecewaan dan celaan dari masyarakat. Rasa sabar yang selama ini tertanam, malah

mendapatkan celaan dari masyarakat. Sebagai seorang relawan, saya harus kehilangan kepercayaan di tengah masyarakat. Kenyataan yg sangat menyakitkan!

Harapan masyarakat pun akhirnya harus pupus tanpa alasan jelas. Siapakah yang harus disalahkan? Inilah yang dimaksud penanggulangan kemiskinan? Yang jelas, harapan itu sirna sebelum bersinar.

Pada akhir Agustus 2006, saya berinisiatif mengirimkan masalah ini ke Pusat. Dalam surat itu saya ceritakan dari awal sampai akhir mengenai kendala pencairan dana BLM di Desa Kembar.

Syukur alhamdulillah, gayung bersambut. Permasalahan kami ditanggapi. Pada 11 Januari 2007, terbit surat dari Kepala SNVT P2KP Pusat, yang berisi pemanfaatan BLM tahap 1 dan tahap 2 untuk BKM "I" di Desa Kembar. Penantian panjang dan sabar itu akhirnya berbuah "pepaya". (PPM PMT 2008; *Firstavina*)

Modul 3

Topik: Strategi dan Pendekatan Penyelesaian Konflik



Tujuan

1. Peserta memahami beberapa strategi umum dalam manajemen konflik di Indonesia
2. Peserta memahami beberapa teori tentang alternatif intervensi terhadap konflik



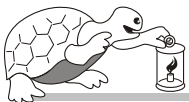
Kegiatan Belajar

- Kegiatan 1 : Analisa cerita 'Kisah Penjual Kambing'
- Kegiatan 2 : Penjelasan mengenai strategi mengelola konflik
- Kegiatan 3 : Diskusi Intervensi Penyelesaian Konflik
- Kegiatan 4 : Strategi Penyelesaian Konflik : Kasus Lapangan



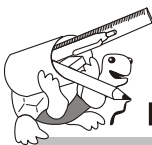
Waktu

5 Jpl (225')



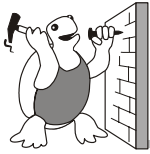
Acuan

- Media Bantu : 1. Kisah seorang Penjual kambing ; 2. Skema Strategi yang Biasa Dilakukan di Indonesia Dalam Menghadapi Konflik; 3. Tabel Rangkuman Berbagai Pendekatan Dalam Penyelesaian Sengketa di Indonesia; 4. Tabel Jenis Konflik, Penyebab, dan Kemungkinan Intervensinya
- Bahan Bacaan : 1. Strategi umum penyelesaian konflik di Indonesia; 2. Mengelola konflik dalam suatu organisasi; 3. Peranan manajemen konflik dalam suatu organisasi



Perlengkapan

- Kertas Plano, Kuda-kuda untuk Flip-chart; Metaplan, Spidol, selotip kertas dan jepitan besar
- LCD; Papan Tulis dengan perlengkapannya



Proses



Kegiatan 1

Analisa Cerita: 'Kisah Penjual Kambing'

- 1) Sebagai pembukaan, sampaikan kepada para peserta, bahwa setelah pada sesi-sesi sebelumnya dijelaskan tentang pengertian konflik, jenis-jenisnya, manfaatnya, dan penyebabnya, maka pada sesi ini peserta akan diajak untuk membahas strategi untuk mengatasi konflik.
- 2) Awali sesi ini dengan meminta peserta untuk membantu beberapa kelompok. Kemudian mintalah peserta untuk mendengarkan baik-baik sebuah cerita: "Kisah penjual Kambing", yang akan dibacakan.
- 3) Setelah cerita tersebut tersampaikan, persilakan setiap kelompok untuk mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- Apakah yang dialami oleh si penjual kambing? Untung, rugi, atau impas?
- Apa alasan kelompok anda?

- 4) Beri waktu kepada peserta untuk bekerja. Kemudian persilakan perwakilan setiap kelompok untuk menyampaikan kesepakatan kelompoknya. Pandulah proses penyepakatan pleno tentang kesimpulan tersebut. Perhatikan apa yang dilakukan masing-masing kelompok:

Selama proses diskusi, pemandu harus memperhatikan:

- Apakah dasar yang digunakan untuk penghitungan kerugian/keuntungan sama di masing-masing kelompok?
- Adakah kelompok yang mengalah/memilih untuk berkompromi?
- Adakah kelompok yang ngotot?
- Adakah yang mencoba bernegosiasi/mencarai jalan tengah?
- Atau adakah yang tidak peduli?

Gunakan kasus/hasil pengamatan pemandu untuk mengilustrasikan penjelasan mengenai strategi-strategi umum menangani konflik.

- 5) Akhiri sesi ini ketika seluruh peserta telah berhasil mencapai kesepakatan, atau waktu habis.

- 6) Jelaskan bahwa tujuan dari diskusi ini adalah menciptakan suasana 'konflik' antar peserta dan menunjukkan bagaimana suatu kelompok berupaya mengatasi konflik tersebut (dalam kasus ini adalah perbedaan pendapat).



Memahami Strategi Menangani Konflik

- 1) Tampilkan skema strategi umum pada media bantu 2 yang sudah disalin ke dalam satu atau dua lembar kertas plano, agar bisa terlihat dari jarak jauh. Beri penjelasan kepada peserta, bahwa salah satu pelajaran yang kita peroleh dari diskusi sebelumnya adalah ada banyak cara yang digunakan suatu kelompok untuk menangani konflik.

Secara garis besar ada tiga pendekatan yang umum dalam penanganan konflik yaitu : kooperatif, pengabaian, dan konfrontasi. Ketiga cara penyelesaian konflik tersebut masing – masing mempunyai jenis penyelesaian yang bermacam – macam seperti yang tertera pada skema media bantu 2. Dalam skema tersebut, semakin menuju arah panah, artinya semakin kooperatif/konfrontatif/mengabaikan. Sabotase dan kekerasan adalah pengelolaan konflik yang paling konfrontatif; reformasi politik dan pengorganosasian masyarakat adalah cara yang paling kooperatif.

- 2) Hubungkan strategi-strategi tersebut, dengan fenomena hasil pengamatan pemandu terhadap apa yang terjadi (dilakukan oleh kelompok-kelompok) dalam proses diskusi " Kisah Penjual Kambing" pada sesi sebelumnya.
- 3) Tambahkan penjelasan menggunakan tabel pada media bantu 3 yang juga sudah disalin ke dalam dua lembar kertas plano (atau power point) . Jelaskan bahwa
- Kolom sebelah kiri adalah strategi untuk mencegah konflik
 - Kolom kanan adalah strategi untuk menyelesaikan konflik yang sudah terlanjur terjadi.

Kolom penggunaan pendekatan partisipatif diberi arsir, karena pendekatan partisipatif bisa digunakan untuk mencegah terjadinya konflik atau bisa juga untuk menyelesaikan konflik yang terjadi.

- 4) Persilahkan peserta untuk mengajukan pertanyaan. Pandulah proses *sharing* pendapat (ingat, pemandu tidak harus selalu menjadi narasumber!). Catat beberapa hal penting dari diskusi.
- 5) Tutup sesi ini dengan membacakan beberapa temuan penting dari diskusi pleno ini.



Diskusi Intervensi Penyelesaian Konflik

- 1) Awali sesi ini dengan menampilkan kembali kertas plano yang berisi tabel: beberapa jenis konflik dan penyebabnya, dari sesi sebelumnya. Kemudian ajak peserta untuk membuka kembali bahan bacaan sesi sebelumnya tentang 'Kisah sang pencari keadilan' dan 'Akhir dari penantian panjang'.
- 2) Review kembali hasil analisa peserta terhadap kasus-kasus tersebut. Kemudian ajak mereka mendiskusikan: Jika anda yang harus berurusan dengan kasus tersebut, solusi macam apa yang akan anda tawarkan? Mengapa?

Gunakan tabel untuk mempermudah

Jenis Konflik	Penyebab	Kemungkinan Intervensi

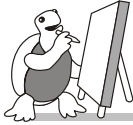
- 3) Mintalah beberapa orang menyampaikan pendapatnya. Kemudian, tampilkan kolom 'kemungkinan intervensi' sebagaimana tabel di media bantu 4: Beberapa jenis konflik, penyebabnya, dan kemungkinan intervensinya. Kemudian jelaskan berdasarkan tabel tersebut.
- 4) Buka sesi tanya jawab dan sharing pengalaman, pandulah proses diskusi ini, dan tuliskan hal-hal penting di papan tulis.
- 5) Pada akhir sesi, bacakan kembali catatan-catatan penting diskusi, beri masukan berdasarkan bahan bacaan, dan tutup sesi.



Strategi Penyelesaian Konflik : Kasus Lapangan

- 1) Ingatkan kembali peserta kepada hasil diskusi pada modul 1 kegiatan 2 (penggolongan konflik), mengenai konflik yang dihadapi dalam pendampingan selama ini di lapangan. Jelaskan bahwa kita akan mencoba untuk menyusun strategi penanganan konflik yang dihadapi tersebut di lapangan.
- 2) Bagilah peserta ke dalam beberapa kelompok berdasarkan kepada Tim Fasilitator, kemudian tugaskan kepada setiap kelompok untuk merumuskan :
 - Apa jenis konflik yang terjadi ?
 - Siapa para pihak yang berkonflik?
 - Upaya penyelesaian konflik yang sudah dilakukan? Bagaimana hasilnya
 - Rencana penyelesaian konflik yang akan dilakukan.

- 3) Setelah diskusi kelompok selesai, diskusikan dalam pleno kelas :
 - Tandai jenis konflik yang sama dari hasil diskusi setiap Tim, kemudian bahas bersama upaya – upaya yang sudah masing – masing lakukan dan berhasil
 - Upaya – upaya ke depan yang harus dilakukan untuk konflik yang belum terselesaikan.
- 4) Berikan penegasan–penegasan yang diperlukan. Sebagai bahan pengayaan wawasan, perkembangan ilmu manajemen konflik di kalangan perguruan tinggi di Indonesia, bagikanlah bahan bacaan: Mengelola konflik dalam suatu organisasi; dan: Peranan manajemen konflik dalam suatu organisasi.



1. Kisah Seorang Penjual Kambing

Seorang penjual kambing bermaksud menjual seekor kambingnya untuk memperoleh sejumlah uang. Ia pergi ke pasar, dan menjajakan kambing tersebut. Karena tidak tahu harga pasaran untuk kambing seperti yang dimilikinya, ia melepas kambing tersebut seharga Rp. 750.000,00. Dalam perjalanan pulang, ia bertemu dengan seorang kawannya. Berikut potongan diskusi antara mereka:

"Hai, darimana kamu?", tanya rekannya.

"Dari pasar, menjual kambing" jawabnya.

"Berapa kau jual kambing tersebut?"

"Tujuh ratus limapuluh ribu rupiah"

"Tujuh ratus limapuluh ribu rupiah? Murah sekali! Wah kau ini tertipu rupanya" kata sang rekan.

"Hah? Begitukah? Memangnya berapa harga yang tepat untuk kambing saya?"

"Minimal sembilanratus ribu rupiah."

Mendengar hal tersebut, si penjual kambing tidak jadi pulang. Hatinya gundah. Akhirnya ia kembali menuju pasar, dan membeli seekor kambing yang sedikit lebih kecil dari kambing miliknya seharga enamratus ribu rupiah, dan rencananya akan ia jual seharga Rp. 900.000,00. Sehari ini ia menjajakan kambing tersebut di pasar, namun tidak ada orang yang mau membeli. Uang yang tersisa, habis dibelikan makanan dan minuman. Menjelang petang, seseorang tertarik untuk menawar kambing miliknya.

"Berapa harga kambing ini pak?"

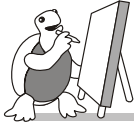
"Sembilan ratus ribu rupiah"

"Kambing sekecil ini harganya semahal itu?"

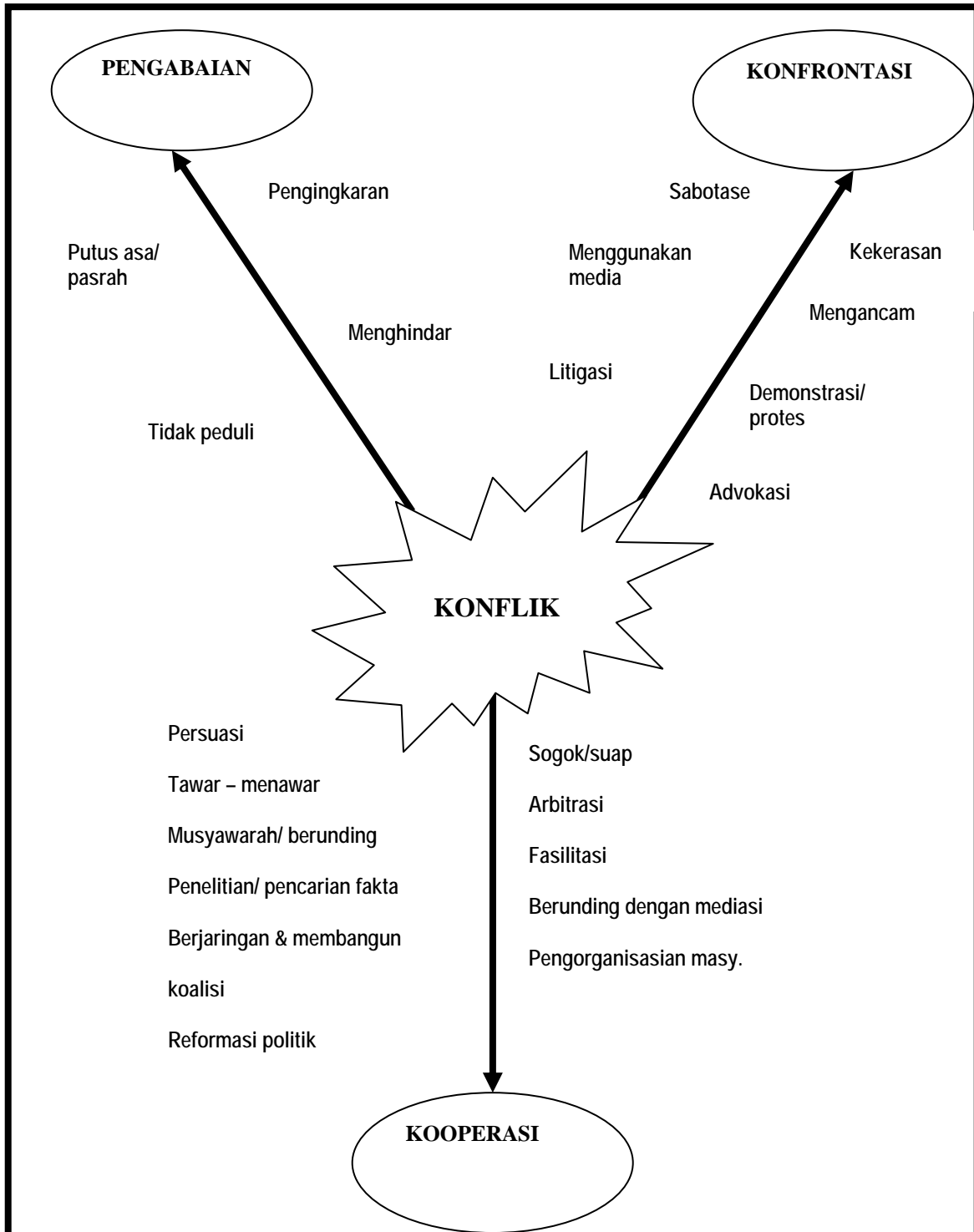
Karena sudah lelah menjajakan kambing sehari ini, si penjual mempersilakan orang tersebut untuk menawar hingga tercapai kesepakatan pada harga Rp. 750.000,00.

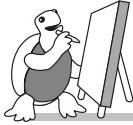
Sumber:

Kumpulan Permainan untuk lokakarya/pelatihan "Demokratisasi Pengelolaan Sumber daya Alam: Konsep dan tantangan PSABM" Studio driyamedia, WN dan KPMNT, 2005.



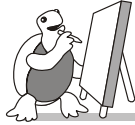
2. Skema Strategi yang Biasa Dilakukan di Indonesia Dalam Menghadapi Konflik





3. Tabel Rangkuman Berbagai Pendekatan Dalam Penyelesaian Sengketa di Indonesia

Usaha-usaha mencegah konflik terbuka			Usaha-usaha penyelesaian sengketa	
Cara-cara konvensional	Cara pasif/ sepihak	Cara-cara partisipatif	Cara-cara kooperatif	Cara-cara konfrontatif
<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian • Pengkajian • Survei • Dengar pendapat umum • Temu wicara • Jajak pendapat • Koordinasi kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghindari konflik • Penerimaan secara pasif • Pengabaian/ bersikap masa- bodoh • Penyelesaian sepihak 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan partisipatif • Pemecahan masalah secara partisipatif • Diskusi kelompok terfokus • Perencanaan strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tawar menawar • Arbitrase • Perundingan • Perundingan dengan mediasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Advokasi • Demonstrasi • Pengorganisasian masyarakat • Sabotase • Kekerasan • Penggunaan media massa • Litigasi • Aksi legislatif



4. Tabel Jenis Konflik, Penyebab, dan Kemungkinan Intervensinya

Jenis Konflik	Sumber Penyebab Konflik	Kemungkinan Intervensi
Konflik hubungan antar manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Emosi-emosi yang kuat • Salah persepsi atau stereotipe • Kurang/salah komunikasi • Perilaku negatif yang berulang-ulang 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengendalikan emosi melalui prosedur, 'aturan main', pertemuan-pertemuan kecil, dsb. • Mendukung aktualisasi emosi melalui legitimasi perasaan dan penyediaan suatu proses • Mengklarifikasi persepsi dan membangun persepsi yang positif • Memperbaiki kualitas dan kuantitas komunikasi • Mencegah perilaku negatif yang berulang-ulang melalui perubahan struktur • Mendorong perilaku penyelesaian masalah secara positif
Konflik data/informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang/salah informasi • Perbedaan pandangan tentang apa yang relevan • Perbedaan interpretasi atas data • Perbedaan prosedur penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai kesepakatan tentang data apa yang penting • Menyetujui tentang proses pengumpulan data • Mengembangkan kriteria bersama untuk menilai data • Menggunakan ahli dari pihak ketiga untuk mendapatkan opini dari luar atau memecahkan kemacetan
Konflik nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan kriteria dalam mengevaluasi ide-ide/perilaku • Tujuan yang paling intrinsik paling bernilai dan bersifat eksklusif • Perbedaan cara hidup, ideologi atau agama 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghindari pembatasan problem dalam istilah-istilah nilai • Mengizinkan parapihak untuk setuju dan tidak setuju • Menciptakan lingkungan yang mempengaruhi, dimana satu perangkat nilai mendominasi • Mencari tujuan yang lebih tinggi yang seluruh pihak dapat berkontribusi

Jenis Konflik	Sumber Penyebab Konflik	Kemungkinan Intervensi
Konflik kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetisi yang dirasakan/nyata atas kepentingan substansi (isi) • Kepentingan tatacara • Kepentingan psikologis 	<ul style="list-style-type: none"> • Memfokuskan pada kepentingan, bukan posisi • Mencari kriteria yang obyektif • Mengembangkan solusi yang integratif yang memenuhi kebutuhan seluruh pihak • Mencari cara memperluas pilihan-pilihan atau sumberdaya • Mengembangkan <i>trade-off</i> untuk memuaskan kepentingan yang berbeda secara kuat
Konflik struktural	<ul style="list-style-type: none"> • Pola perilaku atau interaksi yang destruktif • Kontrol, kepemilikan atau distribusi atas sumberdaya yang timpang • Kekuasaan dan kewenangan yang tidak setara • Faktor-faktor geografi, fisik atau lingkungan yang menghalangi kerjasama • Kendala waktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperjelas batasan dan peran perubahan • Menggantikan pola-pola perilaku destruktif • Mengalokasikan kembali kepemilikan atau kontrol terhadap sumberdaya • Menetapkan proses pembuatan keputusan yang dapat diterima secara adil dan saling menguntungkan • Mengubah proses negosiasi dari tawar menawar berdasarkan posisi pada berdasarkan kepentingan • Modifikasi cara-cara mempengaruhi yang digunakan oleh para pihak (mengurangi kekerasan/pemaksaan, lebih persuasif) • Mengubah hubungan fisik dan lingkungan parapihak (ketertutupan dan jarak) • Memodifikasitekanan-tekanan ekstrenal parapihak • Mengubah kendala-kendala waktu



Bahan Bacaan

Strategi Umum Penyelesaian Konflik di Indonesia

Hampir setiap hari kita mendengar munculnya konflik di tanah air ini. Ya, konflik bisa terjadi mulai dari level keluarga (seperti kasus perceraian) sampai tingkat internasional (misalnya konflik Irak). Konflik sudah bisa disebut menjadi bagian dari hidup manusia. Sehingga jika kita mengharapkan adanya suatu ilmu yang bisa membuat kita 'bebas dari konflik' rasanya hampir tidak ada. Sehingga ada pihak yang lebih suka memperkenalkan ilmu mengelola konflik (*conflict management*) atau hidup bersama konflik.

Perkembangan ilmu pengelolaan konflik bahkan sudah sampai pada taraf penemuan bahwa konflik sendiri bermanfaat bagi kita. Konflik bisa membuat para pihak mau melakukan instropeksi, dan memperbaharui pendekatannya. Kita juga sudah sering mendengar kisah-kisah romantis mengenai bagaimana suatu pasangan bisa menjadi rukun, bahkan merasakan peningkatan kualitas kasih sayang antar mereka, justru setelah terjadinya suatu konflik antar mereka.

Bagi seorang pelaku PNPMMMP, bisa dipastikan konflikpun akan menjadi bagian yang harus dihadapi. Konflik yang rumit seperti telah dicontohkan pada bahan-bahan bacaan dalam modul ini, hanyalah sekelumit contoh. Intinya adalah jangan takut untuk hidup bersama konflik. Yang penting adalah membekali diri dengan pengetahuan bagaimana baiknya kita mengelola konflik tersebut. Caranya antara lain dengan belajar dari pengalaman-pengalaman yang sudah ada, termasuk pengalaman bangsa ini dalam menghadapi konflik yang terjadi.

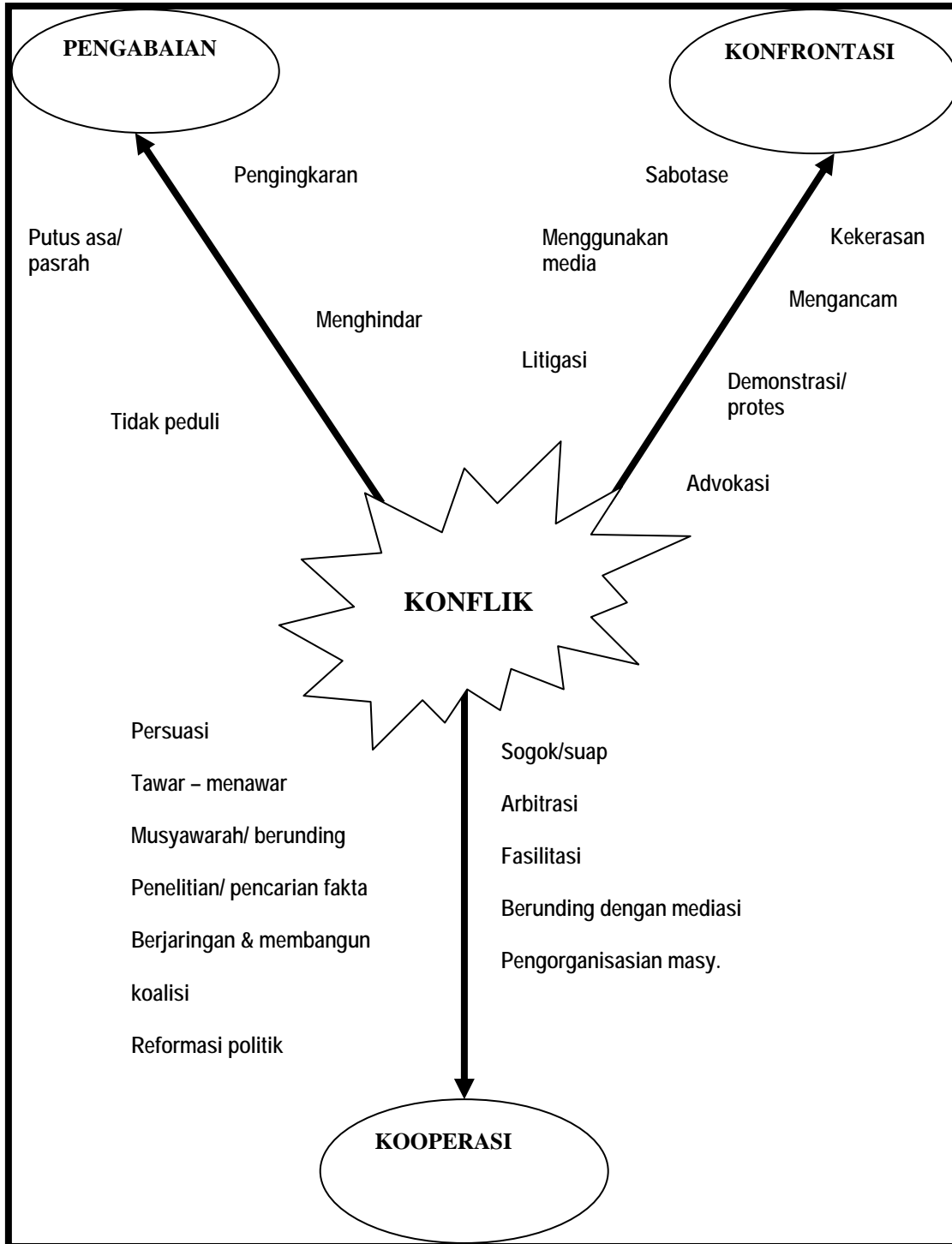
Secara umum, pengalaman bangsa ini dalam mengelola konflik dapat dilihat pada tabel ini.

Tabel Rangkuman Berbagai Pendekatan Dalam Penyelesaian Sengketa di Indonesia

Usaha-usaha mencegah konflik terbuka			Usaha-usaha penyelesaian sengketa	
Cara-cara konvensional	Cara pasif/ sepihak	Cara-cara partisipatif	Cara-cara kooperatif	Cara-cara konfrontatif
<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian • Pengkajian • Survei • Dengar pendapat umum • Temu wicara • Jajak pendapat • Koordinasi kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghindari konflik • Penerimaan secara pasif • Pengabaian/ bersikap masa- bodoh • Penyelesaian sepihak 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan partisipatif • Pemecahan masalah secara partisipatif • Diskusi kelompok terfokus • Perencanaan strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tawar menawar • Arbitrase • Perundingan • Perundingan dengan mediasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Advokasi • Demonstrasi • Pengorganisasian masyarakat • Sabotase • Kekerasan • Penggunaan media massa • Litigasi • Aksi legislatif

Ada tiga golongan besar pengalaman, yakni pengalaman dalam mencegah konflik untuk membesar, dan pengalaman dalam mengatasi konflik yang telah terjadi. Di tengah-tengah keduanya, bangsa Indonesia juga telah memiliki pengalaman dalam mengelola konflik secara partisipatif.

Kemudian, jika dilihat dari 'derajat' strategi-strategi tersebut, maka berbagai pengalaman tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Skema tersebut menggambarkan bahwa upaya-upaya yang telah dilakukan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yakni kooperatif, konfrontatif, dan pengabaian. Cara-cara pengabaian atau apatisme, sebetulnya tidak bisa digolongkan ke dalam upaya mengatasi konflik. Tindakan-tindakan seperti: Menghindari konflik, Penerimaan secara pasif, Pengabaian/ bersikap masa-bodoh, dan Penyelesaian sepihak, bisa dibilang tidak mengandung unsur pengelolaan konflik.

Tindakan-tindakan ini tidak akan menghasilkan energi baru untuk menata hubungan antara pihak, maupun penyelesaian. Sikap putus asa dan pasrah, adalah sikap yang paling apatis, dan justru akan memelihara konflik tersebut agar terus tumbuh dan membesar untuk kemudian meledak di suatu saat. Hal ini juga jelas tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut para pelaku PNPMMMP, sebagai penyebar paradigma berpikir kritis di masyarakat.

Sedangkan upaya-upaya yang dianggap 'konvensional' di masyarakat kita, yang pada masa orde baru didorong dengan semangat musyawarah untuk mufakat seperti melakukan penelitian, Pengkajian, Survei, Dengar pendapat umum, Temu wicara, Jajak pendapat, Koordinasi kebijakan, seharusnya memang bisa menghasilkan penyelesaian yang memuaskan semua pihak. Namun era pasca orde baru baru membuka fakta kepada kita, bahwa pendekatan-pendekatan tersebut ternyata tidak dilakukan dengan tulus. Faktor kekuasaan pemerintah yang begitu dominan di masa lalu, membuat pihak-pihak lain sebetulnya pasrah dan putus asa untuk bisa berdiskusi secara setara dengan pemerintah. Dampaknya bisa kita lihat pada era reformasi ini, dimana berbagai konflik seperti kerusuhan Maluku, Kerusuhan Mei di Jakarta, dll, merupakan bom waktu peninggalan masa lalu yang meledak.

Sebagai dampak dari ditekannya kehidupan demokrasi di masa lalu, ternyata banyak pihak yang sudah habis kesabarannya dan memilih jalan konfrontasi. Berbagai bentuk konfrontasi yang nyaris tidak pernah terdengar di era orde baru, mendadak begitu ramai dilakukan pada era sekarang ini. Bahkan kita bisa lihat adanya penggunaan cara-cara yang paling konfrontatif seperti penggunaan kekerasan dan sabotase, juga dilakukan oleh beberapa pihak. Penggunaan media-media, terutama media massa, untuk berkonfrontasi pun sudah semakin biasa terjadi.

Namun, perlu diingat pula, bahwa upaya-upaya seperti penggunaan metode partisipatif untuk mengatasi konflik sudah mulai dilakukan. Termasuk yang dilakukan oleh P2KP/PNPMMMP dengan siklusnya. Beberapa teknik yang digunakan, seperti pemetaan partisipatif dan analisa sejarah, diagram Venn, misalnya, bisa digunakan untuk mengidentifikasi konflik-konflik yang terjadi di suatu wilayah. Jika semua tahapan siklus dilakukan sesuai metodenya, maka PJM pronangkis yang dihasilkan pun bisa diharapkan menghasilkan suatu solusi untuk mengatasi konflik yang terjadi di masyarakat.

Akhirnya, sebagai bekal untuk bekerja bersama konflik di masyarakat, dalam tabel di bawah ini diberikan beberapa alternatif jika kita harus melakukan intervensi terhadap suatu konflik. Tentu saja keputusan untuk memilih salah satu intervensi harus didasari oleh pengkajian sebelumnya dengan memanfaatkan berbagai informasi yang diperoleh dari siklus PNPMMMP. Tabel ini hanya menggambarkan alternatif yang selama ini sudah ada, dan belum tentu sesuai dengan kebutuhan kita. Oleh karena itu, kreatifitas harus senantiasa kita kembangkan, didasari hasil kajian yang baik pula.

Tabel Jenis Konflik, Penyebab, dan Kemungkinan Intervensinya

Jenis Konflik	Sumber Penyebab Konflik	Kemungkinan Intervensi
Konflik hubungan antar manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Emosi-emosi yang kuat • Salah persepsi atau stereotipe • Kurang/salah komunikasi • Perilaku negatif yang berulang-ulang 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengendalikan emosi melalui prosedur, 'aturan main', pertemuan-pertemuan kecil, dsb. • Mendukung aktualisasi emosi melalui legitimasi perasaan dan penyediaan suatu proses • Mengklarifikasi persepsi dan membangun persepsi yang positif • Memperbaiki kualitas dan kuantitas komunikasi • Mencegah perilaku negatif yang berulang-ulang melalui perubahan struktur • Mendorong perilaku penyelesaian masalah secara positif
Konflik data/informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang/salah informasi • Perbedaan pandangan tentang apa yang relevan • Perbedaan interpretasi atas data • Perbedaan prosedur penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai kesepakatan tentang data apa yang penting • Menyetujui tentang proses pengumpulan data • Mengembangkan kriteria bersama untuk menilai data • Menggunakan ahli dari pihak ketiga untuk mendapatkan opini dari luar atau memecahkan kemacetan
Konflik nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan kriteria dalam mengevaluasi ide-ide/perilaku • Tujuan yang paling intrinsik paling bernilai dan bersifat eksklusif • Perbedaan cara hidup, ideologi atau agama 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghindari pembatasan problem dalam istilah-istilah nilai • Mengizinkan parapihak untuk setuju dan tidak setuju • Menciptakan lingkungan yang mempengaruhi, dimana satu perangkat nilai mendominasi • Mencari tujuan yang lebih tinggi yang seluruh pihak dapat berkontribusi
Konflik kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetisi yang dirasakan/nyata atas kepentingan substansi (isi) • Kepentingan tatacara • Kepentingan psikologis 	<ul style="list-style-type: none"> • Memfokuskan pada kepentingan, bukan posisi • Mencari kriteria yang obyektif • Mengembangkan solusi yang integratif yang memenuhi kebutuhan

Jenis Konflik	Sumber Penyebab Konflik	Kemungkinan Intervensi
		seluruh pihak <ul style="list-style-type: none"> • Mencari cara memperluas pilihan-pilihan atau sumberdaya • Mengembangkan <i>trade-off</i> untuk memuaskan kepentingan yang berbeda secara kuat
Konflik struktural	<ul style="list-style-type: none"> • Pola perilaku atau interaksi yang destruktif • Kontrol, kepemilikan atau distribusi atas sumberdaya yang timpang • Kekuasaan dan kewenangan yang tidak setara • Faktor-faktor geografi, fisik atau lingkungan yang menghalangi kerjasama • Kendala waktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperjelas batasan dan peran perubahan • Menggantikan pola-pola perilaku destruktif • Mengalokasikan kembali kepemilikan atau kontrol terhadap sumberdaya • Menetapkan proses pembuatan keputusan yang dapat diterima secara adil dan saling menguntungkan • Mengubah proses negosiasi dari tawar-menawar berdasarkan posisi pada berdasarkan kepentingan • Modifikasi cara-cara mempengaruhi yang digunakan oleh para pihak (mengurangi kekerasan/pemaksaan, lebih persuasif) • Mengubah hubungan fisik dan lingkungan parapihak (ketertutupan dan jarak) • Memodifikasitekanan-tekanan ekstrenal parapihak • Mengubah kendala-kendala waktu



MENGELOLA KONFLIK DALAM SUATU ORGANISASI

Oleh: JUANITA, SE, M.Kes.

Fakultas Kesehatan Masyarakat Jurusan Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan Universitas Sumatera Utara

Pendahuluan

Kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia diantaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan ikatan-ikatan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka organisasi telah pula berkembang dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitas.

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif.

Pengertian

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 bertentangan. 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 dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus kearah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan 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.

Jenis-jenis Konflik

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
- Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
- Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

- Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik
- Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan
- Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus

Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

Konflik antar organisasi

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

Peranan Konflik

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan
- Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan
- Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik
- Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
- Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah
- Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi

Dalam padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Seorang pimpinan suatu organisasi pernah menerapkan apa yang disebutnya dengan “mitra tinju” Pada saat ada suatu kebijakan yang hendak diterapkannya di organisasi yang dipimpinnya ia mencoba untuk mencari “mitra yang beroposisi dengannya”. Kadang konflik pun terjadi. Apakah itu menjadi persoalan bagi dirinya ?

“Bagi saya hal itu menjadi hal yang positif, karena saya dapat melihat kebijakan yang dibuat tersebut dari sisi lain. Saya dapat mengidentifikasi kemungkinan kelemahan yang ada dari situ. Selama kita masih bisa mentolerir dan dapat mengendalikan konflik tersebut ke arah yang baik, hal itu tidak menjadi masalah”, ujarnya.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (1996) yang membahas konflik dari segi *human relations and interactionist perspective*. Dijelaskan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (*interpersonal experience*). Karena itu bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi.

Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat :

- mengarah ke inovasi dan perubahan
- memberi tenaga kepada orang bertindak
- menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi
- merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi Konflik

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan faktor 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 adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2. 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.

3. Tujuan

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

4. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam 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.

2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain

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

4. Pola interaksi dengan pihak lain

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

Penanganan Konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain :

1. Introspeksi diri

Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik ? Gaya pa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.

2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat

Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika kita meliha konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.

3. Identifikasi sumber konflik

Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.

4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

a. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang – kalah (*win-win solution*) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan –bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situsasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang-kalah terjadi lagi disini.

Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, mebekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour*. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut.

Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama – sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan 'mengorbankan' sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*)

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

Penutup

Kemampuan menangani konflik tentang terutama yang menduduki jabatan pimpinan. Yang terpenting adalah mengembangkan pengetahuan yang cukup dan sikap yang positif terhadap konflik, karena peran konflik yang tidak selalu negatif terhadap organisasi.

Dengan pengembalian yang cukup senang, pimpinan dapat cepat mengenal, mengidentifikasi dan mengukur besarnya konflik serta akibatnya dengan sikap positif dan kemampuan kepemimpinannya, seorang pimpinan akan dapat mengendalikan konflik yang akan selalu ada, dan bila mungkin menggunakannya untuk keterbukaan organisasi dan anggota organisasi yang dipimpinnya. Tentu manfaatnya pun dapat dirasakan oleh dirinya sendiri.

Kepustakaan

- Luthans F. **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, Singapore, 1981.
- Miftah Thoha. **Kepemimpinan dalam Manajemen**. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Munandar AS. **Manajemen Konflik dalam Organisasi** , dalam Seminar Strategi Pengendalian Konflik dalam Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta, 1987.
- Robbins, SP. **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Siding, 1979.
- Winardi. **Manajemen Konflik (Konflik Perubahan & Pengembangan)**, Mandar Maju, 1994.

(Di-*download* dari: Universitas Sumatera Utara/USU *Digital Library*, 2002)



PERANAN MANAJEMEN KONFLIK PADA SUATU ORGANISASI

RITHA F. DALIMUNTHE, SE, Msi, CD

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, pekerjaan individual maupun sekelompok pekerja saling terkait dengan pekerjaan pihak-pihak lain. Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi, penyebabnya selalu diidentifikasi sebagai komunikasi yang kurang baik. Demikian pula ketika suatu keputusan yang buruk dihasilkan, komunikasi yang tidak efektif selalu menjadi kambing hitam.

Para manajer bergantung kepada ketrampilan berkomunikasi mereka dalam memperoleh informasi yang diperlukan dalam proses perumusan keputusan, demikian pula untuk mensosialisasikan hasil keputusan tersebut kepada pihak-pihak lain. Riset membuktikan bahwa manajer menghabiskan waktu sebanyak 80 persen dari total waktu kerjanya untuk interaksi verbal dengan orang lain.

Ketrampilan memproses informasi yang dituntut dari seorang manajer termasuk kemampuan untuk mengirim dan menerima informasi ketika bertindak sebagai monitor, juru bicara, maupun penyusun strategi.

Sudah menjadi tuntutan alam dalam posisi dan kewajiban sebagai manajer untuk selalu dihadapkan pada konflik. Salah satu titik penting dari tugas seorang manajer dalam melaksanakan komunikasi yang efektif didalam organisasi bisnis yang ditanganinya adalah memastikan bahwa arti yang dimaksud dalam instruksi yang diberikan akan sama dengan arti yang diterima oleh penerima instruksi. Demikian pula sebaliknya. Hal ini harus menjadi tujuan seorang manajer dalam semua komunikasi yang dilakukannya.

Dalam hal *me-manage* bawahannya, manajer selalu dihadapkan pada penentuan tuntutan pekerjaan dari setiap jabatan yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya dan konflik dapat menimbulkan ketegangan yang akan berefleksi buruk kepada sikap kerja dan perilaku individual. Manajer yang baik akan berusaha untuk meminimalisasi konsumensi negatif ini dengan cara membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya. Disinilah manajer dituntut untuk memenuhi sisi lain dari ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

Manajer menghabiskan 20 persen dari waktu kerja mereka berhadapan dengan konflik. Dalam hal ini, manajer bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa pula sebagai mediator atau pihak ketiga, yang perannya tidak lain dari menyelesaikan konflik antar pihak lain yang mempengaruhi organisasi bisnis maupun individual yang terlibat di dalam organisasi bisnis yang ditanganinya.

Paper ini akan membahas apa yang dimaksud dengan konflik itu sendiri, bagaimana konflik muncul dalam suatu organisasi, dan yang paling penting, cara-cara untuk *me-manage* dan menyelesaikan konflik yang disebut juga manajemen konflik.

KONFLIK DAN DEFINISINYA

Konflik dapat berupa perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing. Ada dua definisi konflik:

- **Substantive conflicts** merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, dan pembagian jabatan pekerjaan
- **Emotional conflicts** terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpati, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi

TINGKAT KONFLIK

Konflik yang timbul dalam suatu lingkungan pekerjaan dapat dibagi dalam empat tingkatan:

Konflik dalam diri individu itu sendiri

Konflik dalam diri seseorang dapat timbul jika terjadi kasus *overload*, dimana ia dibebani dengan tanggung jawab pekerjaan yang terlalu banyak, dan dapat pula terjadi ketika dihadapkan kepada suatu titik dimana ia harus membuat keputusan yang melibatkan pemilihan alternatif yang terbaik.

Perspektif di bawah ini mengidentifikasi empat episode konflik, dikutip dari tulisan Thomas V. Banoma dan Gerald Zaltman dalam buku *Psychology for Management*:

1. **Approach-approach conflict**, yaitu situasi dimana seseorang harus memilih salah satu di antara beberapa alternatif yang sama baiknya.
2. **Avoidance-avoidance conflict**, yaitu keadaan dimana seseorang terpaksa memilih salah satu di antara beberapa alternatif tujuan yang sama buruknya.
3. **Approach-avoidance conflict**, merupakan suatu situasi dimana seseorang terdorong oleh keinginan yang kuat untuk mencapai satu tujuan, tetapi di sisi lain secara simultan selalu terhalang dari tujuan tersebut oleh aspek-aspek tidak menguntungkan yang tidak bisa lepas dari proses pencapaian tujuan itu sendiri.
4. **Multiple approach-avoidance conflict**, yaitu suatu situasi dimana seseorang terpaksa dihadapkan pada kasus kombinasi ganda dari approach-avoidance conflict.

Konflik interpersonal

Merupakan konflik antara satu individual dengan individual yang lain. Konflik interpersonal dapat berbentuk *substantive* maupun *emotional*, bahkan merupakan kasus utama dari konflik yang dihadapi oleh para manajer dalam hal hubungan interpersonal sebagai bagian dari tugas manajerial itu sendiri.

Konflik intergrup

Konflik *intergrup* merupakan hal yang tidak asing lagi bagi organisasi manapun, dan konflik ini menyebabkan sulitnya koordinasi dan integrasi dari kegiatan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan pekerjaan. Dalam setiap kasus, hubungan *intergrup* harus di-*manage* sebaik mungkin untuk mempertahankan kolaborasi dan menghindari semua konsekuensi disfungsi dari setiap konflik yang mungkin timbul.

Konflik interorganisasi

Konflik ini sering dikaitkan dengan persaingan yang timbul di antara perusahaan-perusahaan swasta. Konflik interorganisasi sebenarnya berkaitan dengan isu yang lebih besar lagi, contohnya

perselisihan antara serikat buruh dengan perusahaan. Dalam setiap kasus, potensi terjadinya konflik melibatkan individual yang mewakili organisasi secara keseluruhan, bukan hanya subunit internal atau grup.

KONFLIK SEBAGAI SUATU PROSES

Konflik merupakan proses yang dinamis, bukannya kondisi statis. Konflik memiliki awal, dan melalui banyak tahap sebelum berakhir. Ada banyak pendekatan yang baik untuk menggambarkan proses suatu konflik antara lain sebagai berikut :

1. *Antecedent Conditions or latent Conflict*

Merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresi dapat mengawali proses konflik. *Antecedent conditions* dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik.

Sebagai contoh, tekanan yang didapat departemen produksi suatu perusahaan untuk menekan biaya bisa menjadi sumber frustrasi ketika manager penjualan ingin agar produksi ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar yang mendesak. Namun demikian, konflik belum tentu muncul karena kedua belah pihak tidak berkeras memenuhi keinginannya masing-masing. Disinilah dikatakan konflik bersifat laten, yaitu berpotensi untuk muncul, tapi dalam kenyataannya tidak terjadi.

2. *Perceived Conflict*

Agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. Seperti dalam kasus di atas, bila manager penjualan dan manager produksi memiliki kebijaksanaan bersama dalam mengatasi masalah permintaan pasar yang mendesak, bukanya konflik yang akan muncul melainkan kerjasama yang baik. Tetapi jika perilaku keduanya menimbulkan perselisihan, proses konflik itu akan cenderung berlanjut.

3. *Felt Conflict*

Persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut, maupun kegusaran akan bertambah. Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman, dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut.

4. *Manifest Conflict*

Persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini; argumentasi, tindakan agresif, atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif.

5. *Conflict Resolution or Suppression*

Conflict resolution atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuhan (*suppression*) dari konflik itu sendiri. Hal ini terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain.

6. Conflict Alternative

Ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi, seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalisir konflik-konflik yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya. Pertanyaan kunci adalah apakah pihak-pihak yang terlibat lebih dapat bekerjasama, atau malah semakin jauh akibat terjadinya konflik.

PENYEBAB TERJADINYA KONFLIK

Penyelesaian efektif dari suatu konflik seringkali menuntut agar faktor-faktor penyebabnya diubah. Penyebab terjadinya konflik dikelompokkan dalam tiga kategori besar, yaitu:

Karakteristik individual

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

- Nilai sikap dan Kepercayaan (*Values, Attitude, and Beliefs*)

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 nilai-nilai yang berbeda dengan para manajer. Di satu sisi ketua serikat pekerja mengutamakan kesejahteraan tenaga kerja, sedangkan di sisi yang lain manajer 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 interpretasi, individualisme, dan nilai-nilai profesional. Mereka cenderung tidak suka berhadapan dengan informasi yang kompleks serta menilai otoritas hierarki dan kekuasaan berdasarkan posisi dalam organisasi.

- 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.

- Perbedaan Persepsi (*Perceptual Differences*)

Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Misalnya saja, jika kita menganggap seseorang sebagai ancaman, kita dapat berubah menjadi defensif terhadap orang tersebut. Di satu sisi, ia juga menganggap kita tidak bersahabat, sehingga potensi terjadinya konflik muncul dengan sendirinya.

Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya dengan men-*stereotype* orang lain atau mengajukan tuduhan fundamental yang salah. Perbedaan perseptual sering muncul di dalam situasi yang samar. Kurangnya informasi dan

pengetahuan mengenai suatu situasi mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.

Faktor situasi

- **Keuntungan dan Kebutuhan Berinteraksi (*Opportunity and Need to Interact*)**
Kemungkinan terjadinya konflik akan sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi. Sejalan dengan meningkatnya asosiasi di antara pihak-pihak yang terlibat, semakin meningkat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making*), potensi terjadinya konflik bahkan semakin meningkat.
- **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 konsensus 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.
- **Ketergantungan satu pihak kepada Pihak lain (*Dependency of One Party to Another*)**
Dalam kasus seperti ini, jika satu pihak gagal melaksanakan tugasnya, pihak yang lain juga terkena akibatnya, sehingga konflik lebih sering muncul.
- **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 juru gambar (*Draftsmen*) karena mereka menganggap juru gambar memiliki status yang lebih rendah, sehingga tidak sepatasnya juru gambar menjadi sejajar dalam proses desain suatu konstruksi.
- **Rintangannya 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 mengidentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, sebenarnya dapat dihindari dengan komunikasi yang lebih sedikit.
- **Batas-batas tanggung jawab dan Yurisdiksi yang tidak jelas (*Ambiguous responsibilities and Jurisdictions*)**
Orang-orang dengan jabatan dan tanggungjawab yang jelas dapat mengetahui apa yang dituntut dari dirinya masing-masing. Ketika terjadi ketidakjelasan tanggung jawab dan yurisdiksi, 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 menuduh departemen penjualan melangkahi yurisdiksi mereka, sehingga konflik pun muncul tak henti-hentinya. Hal ini dapat menyebabkan terlambatnya dipenuhi permintaan pasar, hilangnya pelanggan, bahkan mogok kerja.

PENUTUP

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa manajer sudah seharusnya memiliki keterampilan komunikasi dan penanganan konflik yang tentunya dapat membantu mereka mengimplementasikan keputusan-keputusan untuk mendukung proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Untuk dapat mencapai hal ini, manajer harus dapat mengenali hambatan-hambatan yang dapat mengganggu efektivitas komunikasi yang dapat memacu terjadinya konflik. Keterampilan komunikasi yang baik dapat mengklarifikasi konflik yang timbul serta dapat memperkecil konsekuensi negatif dari konflik itu sendiri terhadap individual dan organisasi.

Seorang manajer dituntut untuk memahami akar dari sebuah konflik, mendiagnosis situasi konflik untuk dapat menemukan substansi spesifik dan perbedaan emosional lainnya yang mendasari terjadinya konflik tersebut sehingga dapat ditemukan sebab-sebab dari perbedaan ini.

Orang menangani konflik dengan berbagai cara, tetapi hanya pendekatan penyelesaian masalah yang dapat menghasilkan resolusi konflik yang murni. Berbagai strategi manajemen konflik harus diketahui oleh seorang manajer, sehingga dapat diputuskan strategi mana yang cocok untuk berbagai macam konflik yang dihadapi.

Pada akhirnya, hubungan interpersonal seorang manajer menghadirkan kesempatan untuk meningkatkan atau malah mengurangi kesuksesannya dalam menangani konflik. Terlatihnya seorang manajer dalam komunikasi dan proses konflik akan menempatkan posisinya sebagai salah satu titik yang paling penting dalam kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Schermerhorn, Jr, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1985.
- Tosi, Henry L. John R. Rizzo, and Stephen J. Carrol. *Managing Organizational Behaviour*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1986.

(Di-download dari: Universitas Sumatera Utara/USU *digital library*, 2003)

