

## Manajemen Konflik dalam Organisasi

**Dini Vientianty**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Korespondensi penulis: [dini1100000167@uinsu.ac.id](mailto:dini1100000167@uinsu.ac.id)

**Fildza Rasiqah**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
E-mail: [rasiqahfildza@gmail.com](mailto:rasiqahfildza@gmail.com)

**Nadiyah Mawaddah**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
E-mail: [Nadiyahmawaddah728@gmail.com](mailto:Nadiyahmawaddah728@gmail.com)

**Abstract.** *Conflict Management in an organization is meant by someone who is an actor between someone outside and each other in a conflict. Conflict management is an approach based on processes that lead to forms of communication from outsiders and how they influence interests and realize self-interpretation in forming individual attitudes within the organization. In an organization, individuals and groups of workers are interrelated with the work of other parties. When a conflict arises in an organization, the cause is always identified as poor communication. Likewise, when a bad decision is made, poor communication becomes less efficient communication. However, conflict is not always detrimental but can also be beneficial in the long term. Meanwhile, according to the interactionist view, conflict is something that must be stimulated, because conflict can encourage change in the organization. Conflict can change behavior and can make the parties in conflict aware of their mistakes. Awareness of these mistakes will be able to increase productivity in the organization.*

**Keywords:** *Conflict Management, Organization, Communicating.*

**Abstrak.** Manajemen Konflik dalam sebuah organisasi dimaksudkan seseorang pelaku yang dimana antara seseorang pihak luar maupun pihak satu sama lainnya dalam suatu konflik. Manajemen konflik merupakan suatu pendekatan yang berlandaskan pada proses yang mengarah pada bentuk komunikasi dari seseorang pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan mewujudkan interpretasi diri dalam membentuk sikap individual didalam berorganisasi. Dalam sebuah organisasi 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. Maka demikian pula ketika suatu keputusan yang buruk dihasilkan, komunikasi yang kurang baik menjadi kurang nya efisien berkomunikasi. Akan tetapi konflik tidak senantiasa merugikan tetapi juga dapat menguntungkan dalam jangka panjang. Sedangkan menurut pandangan interactionist mengatakan bahwa konflik justru merupakan sesuatu yang harus distimulasi, sebab konflik dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang berkonflik atas kesalahannya. Kesadaran akan kesalahan ini akan mampu meningkatkan produktivitas dalam berorganisasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Konflik, Organisasi, Berkomunikasi.

### PENDAHULUAN

Manajemen konflik ialah merupakan aksi dari reaksi antara pelaku maupun pihak luar yang terkait dengan suatu konflik. Manajemen konflik suatu bentuk pendekatan yang berorientasikan pada proses yang mengarahkan pada bentuk berkomunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan sebagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dengan interaksi dan interpretasi bagi pihak luar yang berkonflik sebagai pihak ketiga, dan yang diperlukannya

adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak maka tidak akan terjadi konflik didalam organisasi.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, Kemungkinan besar akan ada pemikiran positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Terkadang didalam kehidupan sehari hari saja akan muncul konflik yang membuat kita merasa terbebani dan menjadi diri seperti stress karena adanya konflik tersebut. Dan stres memang suatu hal yang sulit dihindari, akan tapi bukan berarti hal tersebut tidak bisa diatasi dengan proses yang ketika nilai positif ada didalam diri seseorang. Mungkin hampir kebanyakan tidak menerima bahwa dalam hidup kita selalu akan muncul yang namanya stres. Akan tetapi ada sebagian manusia yang akan sulit menghilangkan beban kehidupan karena adanya konflik didalam tubuh sendiri, Begitu juga dengan konflik tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang dengan menghilangkan pemikiran pemikiran negatif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengertian Manajemen Konflik**

Manajemen Konflik dalam sebuah organisasi dimaksudkan seseorang pelaku yang dimana antara seseorang pihak luar maupun pihak satu sama lainnya dalam suatu konflik. Manajemen konflik merupakan suatu pendekatan yang berlandaskan pada proses yang mengarah pada bentuk komunikasi dari seseorang pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan mewujudkan interpretasi diri dalam membentuk sikap individual didalam berorganisasi. Dalam sebuah organisasi individual maupun sekelompok pekerja saling terkait dengan pekerjaan pihak-pihak lain.

## **Proses Konflik**

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 menurut Luthans (2006:140) sebagai berikut:

a) Antecedent Conditions or latent Conflict

Merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan, atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresif 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 dan 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.

b) 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, bukannya konflik yang akan muncul melainkan kerjasama yang baik. Tetapi jika perilaku keduanya menimbulkan perselisihan, proses konflik itu akan cenderung berlanjut.

c) 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.

d) Manifest Conflict

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

e) Conflict Resolution or Suppression. Conflict resolution

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 pengacuan (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.

f) Conflict Alternatif

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 meminimalkan 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.

### Penyelesaian Konflik

Menurut Stevenin dalam Handoko (2001: 48), terdapat lima langkah meraih edamaian dalam konflik. Apa pun lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan penyelesaian konflik:

- a) Pengenalan. Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi dan tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada.
- b) Diagnosis. Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
- c) Menyepakati suatu solusi. Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah jalan yang terbaik agar konflik cepat selesai.

- d) Pelaksanaan Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.
- e) Evaluasi. Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

### **Jenis-Jenis Konflik**

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Wirawan (2010: 22) dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

- a). 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.

- b). 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 mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

- c). 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 berada.

- d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

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

- e). Konflik antara organisasi

Contohnya 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.

### **Sebab-Sebab Timbulnya Konflik**

Setiap terjadinya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Secara umum ada beberapa sebab timbulnya konflik, yaitu:

- a. Hendricks, W. (1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama; peristiwa sehari-hari, kedua: adanya tantangan, sedangkan yang ketiga: timbulnya pertentangan.
- b. Perebutan pimpinan yang profesional dalam suatu organisasi ingin mendapatkan kekuasaan yang puas dan yang handal dan berkualitas dan ini salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain. Dan ini sebagaimana ditegaskan oleh penulis yaitu: Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif."
- c. Keinginan pihak top management yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dan telah terbaca oleh pihak lainnya sehingga menimbulkan reaksi konflik antara manajemen dan individu lainnya. Dari segi teori sering disebut dengan *agency theory*.
- d. Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal kepengurusan yang dianggap tidak sisi representative dalam rangka memberikan kenyamanan pada keorganisasian.

### **Peran Manajemen Konflik Dalam Organisasi**

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

Para SDM lainnya bergantung kepada keterampilan berkomunikasi mereka dalam memperoleh informasi yang diperlukan dalam proses perumusan keputusan dan demikian pula untuk mensosialisasikan hasil keputusan tersebut kepada pihak-pihak lainnya. dari diriset dan membuktikan bahwa pimpinan menghabiskan waktu sebanyak 80 persen dari total waktu kerjanya untuk interaksi verbal dengan orang lain. Keterampilan memproses informasi yang dituntut dari seorang pimpinan termasuk kemampuan untuk mengirim dan menerima

informasi ketika bertindak sebagai monitor, juru bicara (Spokesperson) maupun penyusun strategi.

Sudah menjadi tuntutan dalam posisi dan kewajiban sebagai pimpinan untuk selalu dihadapkan pada konflik. Salah satu titik dari tugas seorang pimpinan dalam melaksanakan komunikasi yang efektif didalam organisasi yang ditanganinya adalah memastikan bahwa arti yang dimaksud dalam instruksi yang diberikan akan sama dengan arti yang diterima oleh penerima instruksi demikian pula sebaliknya (*the intended meaning of the same*). Hal ini harus menjadi tujuan seorang pimpinan dalam semua komunikasi yang dilakukannya. Dalam hal *manage* organisasi bawahannya pimpinan selalu dihadapkan pada penentuan tuntutan pekerjaan dari setiap jabatan yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya (*role expectaties*) dan konflik dapat menimbulkan ketegangan yang akan berefleksi buruk kepada sikap kerja dan perilaku individual. Pimpinan yang baik akan berusaha untuk meminimisasi konsukensi negatif ini dengan cara membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya, yang dimana disinilah pimpinan yang akan dituntut untuk memenuhi sisi lain dari ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

Pimpinan menghabiskan 20 persen dari waktu kerja dalam mengurus sebuah organisasi mereka berhadapan dengan konflik. Dalam hal ini pimpinan bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa saja sebagai pihak kedua yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa pula sebagai mediator atau pihak ketiga, dan peranannya tidak lain dari menyelesaikan konflik antara pihak lainnya yang mempengaruhi organisasi maupun individual yang terlibat di dalam organisasi yang ditanganinya.

### **Pandangan Tentang Konflik**

Terdapat perbedaan pandangan terhadap masalah konflik dan pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik merupakan situasi yang merugikan organisasi sehingga harus sering dihindari. Pandangan hubungan manusia mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan selalu melekat dalam hubungan antara manusia. Pandangan ini menyatakan bahwa kita perlu mengelola konflik agar tidak merugikan organisasi atau bahkan kalau bisa dapat menguntungkan organisasi. Konflik tidak senantiasa merugikan tetapi juga dapat menguntungkan dalam jangka menengah atau jangka panjang. Sedangkan menurut pandangan *interactionist* mengatakan bahwa konflik justru merupakan sesuatu yang harus distimulasikan, sebab konflik dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang

berkonflik atas kesalahannya dan kesadaran akan kesalahan ini akan mampu meningkatkan produktivitas.

### **Konflik Yang Berkaitan Dengan Peran Dan Ambigius**

Dalam organisasi konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap-sikap dan nilai-nilai dan harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Filley and House memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi yang dapat menyimpulkan dan dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok:

1. Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
2. Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
3. Memiliki kemampuan untuk mentolelir stres.
4. Memperkuat sikap dan sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi (Wijono, 1993).

Stevenin (1994) ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi misalnya adanya:

1. Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
2. Penyesuaian atau kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspadalah masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada pimpinan, terkadang kedua pihak tetap tidak puas.
3. Ketidaksepakatan anatara dua belah pihak. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan, mengambil sikap menjaga jarak dan sebagai pimpinan perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidak sepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.
4. Kalah atau menang adalah ketidak sepakatan yang disertai sikap bersaing yang amat kuat. Pada tingkat ini sering kali pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian di antaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
5. Pertarungan dan penerbangan. Ini adalah konflik. Seseorang yang terlibat di dalamnya saling membuat kericuhan yang semakin besar dari jarak dekat kemudian mundur untuk



menyelamatkan diri. Bila amarah sudah meledak emosi pun menguasai akal sehat orang orang saling menyalahkan

6. Saling keras kepala dan ini adalah mentalitas dengan caranya atau tidak sama sekali. Satu satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah karena biasanya hal ini tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Meskipun demikian tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian apapun.
7. Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus-terang. Konflik hanya dipendam konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan.

### **Dampak Konflik**

Konflik dapat berdampak positif dan negatif yang rinciannya adalah sebagai berikut:

#### **1. Dampak Positif Konflik**

Menurut Wijono (1993) bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dapat dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:

- a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
- b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
- d. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.

- e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

## 2. Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif konflik (Wijono, 1993) sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
- b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
- c. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.
- d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
- e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor turn-over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam cost benefit.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Konflik dapat dipahami sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Jenis konflik ada lima yaitu:

- a) Konflik Intrapersonal
- b) Konflik Interpersonal
- c) Konflik antar individu-individu dan kelompokkelompok
- d) Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama
- e) Konflik antara organisasi.

Adapun banyak cara lain untuk menangani konflik, antara lain: pengenalan, diagnosis, menyepakati suatu solusi, pelaksanaan, evaluasi.

Dan didalam penulisan jurnal yang berisikan judul Manajemen Konflik Dalam Organisasi maka dapat disimpulkan adapun strategi mengatasi konflik menurut stevenin (1994) dan terdapat lima langkah-langkah meraih kedamaian dalam konflik, apa pun sumber masalahnya lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Pengenalan Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).
2. Diagnosis, Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
3. Menyepakati suatu solusi Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
4. Pelaksanaan, Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.
5. Evaluasi, Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abu Mangku Negara, A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- David, F. R. (2002). *Manajemen Strategis; Konsep, Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT Prenhalilindo. (Terjemahan).
- Dermawan Wibisono. (2006). *Manajemen Kinerja; Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage, fourth edition*. McGraw-Hill International Edition.
- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. T. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Igndjoko. (n.d.). *Strategi Mengatasi Konflik*. Retrieved November 4, 2014, from [http://www.zimbio.com/member/igndjoko/articles/9QRMTF\\_pMWb/Strategi+Mengatasi+Konflik](http://www.zimbio.com/member/igndjoko/articles/9QRMTF_pMWb/Strategi+Mengatasi+Konflik)
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2002). *Organisasi dan Manajemen, Jilid 2*. Jakarta: Bumi Aksara. (Terjemahan).
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Cetakan ke-10*. Yogyakarta: Andi.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi, Jilid 1*. Jakarta: Indeks. (Terjemahan).
- Setabasri. (2011). *Konflik dalam organisasi*. Retrieved November 4, 2014, from <http://setabasri01.blogspot.com/2011/01/konflik-dalam-organisasi.html>
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Untung, H. B. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- W., H. (1992). *Bagaimana Mengelola Konflik*. (A. Santoso, Trans.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik dalam Organisasi; Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta.
- Wijono, S. (1993). *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang: Satya Wacana.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.