

PERANAN MANAJEMEN KONFLIK PADA SUATU ORGANISASI

Oleh : Heni Susilawati

ABSTRACT

Konflik merupakan pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau kelompok dengan kelompok lain dalam rangka memperebutkan sumber daya yang terbatas. Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya setiap orang memiliki pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah, komunikasi yaitu salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang tidak lengkap; struktur yaitu pertarungan kekuasaan antar departemen, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka; pribadi yaitu ketidak sesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Konflik dapat berupa perselisihan (disagreement), adanya ketegangan (the presence of tension), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih.

A. PENDAHULUAN.

Dalam suatu organisasi biasanya terdiri dari berbagai macam bagian yang bisa mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tujuan dari berbagai bagian ini kalau kurang adanya koordinasi dapat menimbulkan adanya konflik.

Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Ketika suatu konflik muncul, 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 (spokesperson), 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 (the intended meaning of

the same). Hal ini harus menjadi tujuan seorang manajer dalam semua komunikasi yang dilakukannya.

Manajer menghabiskan 20 persen dari waktu kerja mereka berhadapan dengan konflik. Dalam hal ini, manajer bisa saja menjadi pihak pertama yang langsung terlibat dengan 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.

B. PENGERTIAN KONFLIK.

Konflik dapat di artikan sebagai ketidak jujuran antara dua pihak atau lebih anggota organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepadanan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka. Menurut T Hani Handoko (1986; 346): Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

C. TINGKAT KONFLIK.

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

1. 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 alternative yang terbaik. Konflik dalam diri individu ini dapat diidentifikasi menjadi empat:

- a. Approach-approach conflict, yaitu situasi dimana seseorang harus memilih salah satu di antara beberapa alternatif yang sama baiknya.
 - b. Avoidance-avoidance conflict, yaitu keadaan dimana seseorang terpaksa memilih salah satu di antara beberapa alternatif tujuan yang sama buruknya.
 - c. Approach-avoidance conflict, merupakan suatu situasi dimana seseorang terdorong oleh keinginan yang kuat untuk mencapai satu tujuan, tetapi disisi lain secara simultan selalu terhalang dari tujuan tersebut oleh aspek-aspek tidak menguntungkan yang tidak bisa lepas dari proses pencapaian tujuan itu sendiri.
 - d. Multiple approach-avoidance conflict, yaitu suatu situasi dimana seseorang terpaksa dihadapkan pada kasus kombinasi ganda dari approach-avoidance conflict.
2. Konflik interpersonal.
Merupakan konflik antara satu individual dengan individual lain. Konflik interpersonal dapat berbentuk substantive maupun emosional, bahkan merupakan kasus utama dari konflik yang dihadapi oleh para manajer dalam hal hubungan interpersonal sebagai bagian dari tugas manajerial itu sendiri.
 3. 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 dari setiap konflik yang mungkin timbul.

4. 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 sub unit internal atau group.

D. FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi antara lain:

1. Berbagai Sumber Daya Langka.

Karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas/langka maka perlu dialokasikan. Dalam alokasi sumber daya tersebut suatu kelompok mungkin menerima kurang dari kelompok yang lain. Hal ini dapat menjadi sumber konflik.

2. Perbedaan Dalam Tujuan.

Dalam suatu organisasi biasanya terdiri dari berbagai macam bagian yang bisa mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tujuan tersebut kalau kurang adanya koor-

dinasi dapat menimbulkan adanya konflik.

3. Saling Ketergantungan Dalam Menjalankan Pekerjaan.

Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lain. Dan ini merupakan sumber konflik pula. Sebagai contoh: bagian akademik telah membuat jadwal ujian beserta pengawasnya, tetapi bagian tata usaha terlambat menyampaikan surat pemberitahuan kepada para pengawasnya dan penguji sehingga mengakibatkan terganggunya pelaksanaan ujian.

4. Perbedaan Dalam Nilai Atau Persepsi.

Perbedaan dalam tujuan biasanya dibarengi dengan perbedaan dalam sikap, nilai dan persepsi yang bisa mengarah ke timbulnya konflik. Sebagai contoh: Seorang manajer lini mungkin merasa tidak senang sewaktu diberi tugas-tugas rutin karena dianggap kurang menantang kreativitasnya untuk berkembang, sementara manajer menengah yang lebih senior merasa bahwa tugas-tugas rutin tersebut merupakan bagian dalam pelatihan.

5. Sebab-Sebab Lain.

Selain sebab-sebab di atas, sebab sebab lain yang mungkin dapat menimbulkan konflik dalam organisasi, misalnya gaya seseorang dalam bekerja; ketidakjelasan organisasi dan masalah-masalah dalam komunikasi, masalah-masalah pribadi.

E. PERBEDAAN PANDANGAN TENTANG KONFLIK.

Sikap terhadap konflik dalam

organisasi telah berubah dari waktu ke waktu.

Menurut T Hani Handoko (1986: 346-347): ada penekanan pada perbedaan antara pandangan tradisional tentang konflik dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan interaksionis. Perbedaan pandangan tersebut antara lain:

1. pandangan Tradisional.
 - a. Konflik dapat dihindarkan.
 - b. Konflik di sebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi.
 - c. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.
 - d. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.
 - e. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.
2. Pandangan Baru.
 - a. Konflik tidak dapat dihindarkan.
 - b. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
 - c. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi.
 - d. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
 - e. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Secara sederhana konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Segi fungsional konflik

antara lain: 1) manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik, 2) lebih mempersatukan para anggota organisasi, 3) manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi, 4) mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi. Tetapi bagaimanapun juga, konflik mungkin akan berperan salah. Sebagai contoh, kerjasama antar manajer dapat rusak, membuat sulitnya koordinasi kegiatan-kegiatan organisasi.

F. PENANGANAN KONFLIK.

1. Metode Untuk Menangani Konflik. Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik yaitu, pertama dengan mengurangi konflik; kedua dengan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang paling efektif adalah dengan cara mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat "musuh bersama", sehingga para anggota di dalam kelompok bersatu untuk menghadapi "musuh" tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik. Cara yang kedua dengan metode penyelesaian konflik, cara yang ditempuh adalah dengan mendominasi atau menekan, berkompromi dan penyelesaian masalah secara integrative yaitu:

a. Dominasi (penekanan).

Dominasi dan penekanan mempunyai persamaan makna, yaitu keduanya menekan konflik, dan bukannya memecahkannya, dengan

memaksanya "tenggelam" ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi yang menang dan kalah. Pihak yang kalah biasanya memberikan jalan kepada yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam. Penekanan bisa dinyatakan dalam bentuk pemaksaan sampai dengan pengambilan keputusan dengan suara terbanyak (voting).

b. Kompromi.

Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik (Win-win solution). Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi, pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau konflik. Dengan kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencaharian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan.

c. Pemecahan masalah intergratif.

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara berma pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul

di antara mereka. Di samping penekanan konflik atau pencaharian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Diharapkan manajer dapat mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencaharian penyelesaian yang optimal, agar tercapai penyelesaian integrative.

Ada tiga jenis metoda penyelesaian konflik integrative:

(1). Konsensus. Dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak.

(2). Konfrontasi. Di mana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat diketemukan.

(3). Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi (superordinate goals) dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

2. Konflik Antara Karyawan Dengan Pimpinan.

Konflik jenis ini relatif sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya pihak karyawan

lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo ada beberapa cara yang bisa di pakai untuk menemukan konflik atau sumbernya, yaitu:

a. Membuat Prosedur Penyelesaian konflik (grievance procedure).

Dengan adanya "grievance procedure" ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.

b. Observasi Langsung.

Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan. Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami masalah.

c. Kotak Saran.

Cara seperti ini cukup efektif karena para karyawan ataupun para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Namun perusahaan harus hati-hati karena adanya "fitnah" dari kotak saran tersebut.

d. Politik Pintu Terbuka.

Politik pintu terbuka memang sering di umumkan, tetapi hasilnya tidak memuaskan. Hal ini sering terjadi karena pihak pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam "membuka" pintunya. Paling tidak ini dirasakan oleh karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan

cara semacam ini.

e. Mengangkat Konsultan.

Konsultan personalia pada umumnya seorang ahli dalam bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia. Kadang-kadang karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi.

f. Mengangkat "Ombudsman".

Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu "mendengarkan" kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani karena kejujuran dan keadilannya.

3. Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik.

a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan.

Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.

b. Mengumpulkan keterangan atau fakta.

Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.

c. Menganalisis dan memutuskan. Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulkannya data, ma-

najemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternative pemecahan.

d. Memberikan jawaban.

Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah diberitahukan kepada pihak karyawan.

e. Tindak lanjut.

Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat. Oleh karena itu, sebaiknya pimpinan harus secepatnya menangani masalah konflik yang terjadi di perusahaan.

4. Pendisiplinan.

Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan atau pelanggaran terhadap peraturan permainan haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa. Macam-macam tindakan pendisiplinan: yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasehat untuk kebaikan masa yang akan datang, sedangkan cara-cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain:

- a. Diberi peringatan secara tertulis.
- b. Diberi peringatan secara lesan.
- c. Dihilangkan atau dikurangi sebagian haknya.
- d. Didenda.
- e. Dirumahkan sementara,

f. Diturunkan pangkatnya atau jabatannya.

g. Diberhentikan dengan hormat.

h. Diberhentikan dengan tidak hormat.

G. STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK.

Ada berbagai macam teknik strategi manajemen konflik yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu:

1. Ajak orang-orang yang sedang konflik pada tujuan yang lebih tinggi. Contoh, bagian anda terlibat konflik dalam menentukan kuota penjualan. Bagian keuangan menuntut penjualan setinggi-tingginya, sedangkan bagian anda menuntut dukungan biaya promosi besar-besaran. Begitu orang-orang itu kita ajak bicara pada tataran corporate, untuk tujuan yang lebih besar, mereka akan cenderung untuk berpikir lebih jernih.
2. Memperluas sumber daya yang ada. Konflik bisa terjadi karena sumber daya yang langka yang dibutuhkan banyak orang. Contoh, hanya ada satu saluran telepon untuk dua bagian. Ketika mereka akan menggunakannya, mereka saling berebut. Cara manajemen konfliknya? Ya, tambah saja pesawat telponnya. Ini adalah contoh yang paling menggampangkan, namun saya harapkan anda menangkap gagasannya.
3. Penghindaran. Ini yang sering dilakukan oleh orang pada umumnya. Daripada ribut dan konflik terus dengan rekan sekerja, orang ini kemudian menghindar dan berusaha untuk tidak bertatap dengan rekan sekerjanya itu. Ini memang bukan

cara manajemen konflik yang efektif, namun kadang dengan penghindaran ini, pihak yang ingin konflik akan berkurang “semangat” untuk konfliknya.

4. Mencari titik temu. Ketika anda sebagai pemimpin dan menemui orang yang konflik, anda dapat memakai teknik ini. Teknik ini berusaha mencari persamaan yang ada antara pihak yang terlibat konflik, sekaligus juga diperkecil perbedaan yang ada. Contoh ada konflik antara bagian pemasaran dan produksi, Daripada berdebat perbedaan fungsi kedua bagian itu, manajemen konflik dapat mencari persamaan kedua bagian itu. Misalnya mereka sama-sama mempunyai fungsi yang sangat penting dalam perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan bisa hidup.
5. Kompromi. Ketika anda melakukan kompromi terhadap pihak yang terlibat konflik, mungkin masing-masing pihak tidak merasa puas terhadap keputusan itu. Namun manajemen konflik ini harus efektif jika topik yang dikonflikkan bisa dibagi dua secara adil.
6. Pakai Power. Ini adalah cara paling kuno untuk manajemen konflik. Ketika orang yang konflik tidak mau menyudahi konfliknya, sebagai pemimpin anda gunakan kekuasaan anda untuk menyudahi konflik itu. Walau mereka tidak puas, namun karena mereka adalah bawahan anda, mau tidak mau mereka harus patuh kepada anda.
7. Mengubah sifat-sifat orang yang konflik. Mengubah sifat orang sangatlah sukar. Namun, ini adalah manajemen konflik yang efektif

untuk jangka panjang. Contoh, di kantor anda dijumpai karyawan yang sering bertengkar dengan karyawan lainnya. Sebagai pemimpinnya, anda ajak pelan-pelan karyawan itu untuk mengubah perilakunya. Dengan sabar anda bimbing karyawan itu, dan akhirnya ia mampu menjadi karyawan yang baik. Ketika karyawan itu sudah berubah sikapnya, konflik di bagian anda akan sangat berkurang.

8. Ubah strukturnya. Agar bagian promosi dan bagian produksi tidak saling menyalahkan, ubahlah strukturnya. Contoh, bagian pemasaran mengeluhkan betapa sulitnya mereka menjual karena produknya desainnya jelek, dan kualitasnya meragukan. Keluhan itu ditanggapi oleh bagian produksi dengan cara mereka membuat produk begitu karena memang tidak ada masukan dari bagian pemasaran. Sedang produk yang buruk, mereka mengeluh karena terjadi pemotongan anggaran produksi besar-besaran dari bagian keuangan. Agar mereka tidak saling konflik, gabung saja dua bagian itu dibawah satu departemen. Sekali lagi contoh manajemen konflik yang saya tulis ini hanya untuk menggampangkan, dan bukannya resep yang harus diikuti secara membabi buta.
9. Ciptakan musuh bersama. Agar mereka tidak ribut saling konflik, ciptakan saja musuh bersama. Musuh ini dapat berupa pesaing agresif yang harus dihadapi secara bersatu, dan bukannya terpecah belah seperti sekarang ini. Musuh “ciptaan” dapat pula berupa “kunjungan” pimpinan puncak/Top manager ke bagian itu, yang terpaksa mereka harus

bersatu padu untuk bersama-sama “menyambut” pimpinan itu.

Terjebak Konflik Rekan Sekerja.?

Lingkungan kerja tak ubahnya seperti lingkungan social lain yang memiliki peluang terjadi konflik. Baik antara atasan dengan bawahan, maupun dengan sesama teman kerja. Sumber konflik pun bisa beragam misalnya, masalah pekerjaan seperti upaya saling menjatuhkan demi mendapatkan posisi tertentu, masalah pribadi, dan sebagainya.

Bagi yang berada pada posisi ber-konflik dengan rekan sekerja, lingkungan kerja pastinya tidak terlalu nyaman dan kondusif. Itu karena saat beraktifitas yang bersangkutan harus tetap bersentuhan dengan “musuhnya”nya.

Sebenarnya, ketidaknyamanan lingkungan kerja tidak saja akan dirasakan pihak yang berkonflik. Sebab, pihak yang lain yang berada di tengah-tengah orang yang sedang berkonflik juga bisa saja terganggu dalam menjalani pekerjaan. Lantas, bila ternyata kita berada di antara orang yang berkonflik, misalnya yang berkonflik adalah atasan dengan sahabat dekat sekaligus rekan sekerja, apa yang harus kita lakukan.?

“Be Profesional. Tetaplah jadi professional., artinya kita harus tetap focus pada tugas dan selalu bersikap obyektif.

Fokus pada tugas yang dimaksud adalah tidak terpengaruh konflik yang muncul, baik itu bersifat pekerjaan maupun pribadi. Sedangkan obyektif, maksudnya adalah kita tidak membela salah satu pihak, karena hal tersebut mungkin justru akan memperburuk situasi. Terlebih bila kita tidak paham dengan baik masalahnya. Meski posisi kita di antara dua pihak yang memiliki kepentingan dengan kita, tapi bukan lantas kita harus langsung berperan

sebagai penengah untuk mendamaikan mereka. Sebab, pembedamai tidak selalu diperlukan dalam setiap konflik. Ada kalanya kedua belah pihak justru tidak suka jika ada pihak ketiga yang turut campur dalam masalah mereka.

Hal terbaik yang bisa dilakukan adalah mengidentifikasi masalah terlebih dahulu. Tanyakan pada salah satu pihak terdekat. Sebut saja pada sahabat yang sedang berkonflik apakah bantuan kita perlukan,? Katanya.

Jika ternyata jawaban yang diberikan adalah kata tidak, sebaiknya jangan langsung merasa kecewa. Sebab, kita tetap bisa membantu dengan memberi masukan secara tidak langsung. Misalnya mengirim artikel-artikel terkait penyelesaian masalah secara win-win solution.

Usahakan Membahas Topik yang Netral

Berada di antara dua orang yang sedang terlibat konflik memang bisa menjadi dilemma. Sebab, tidak jarang kita akan menjadi tempat curhat atau bahkan menjadi “keranjang sampah” persoalan dari kedua belah pihak. Bila tidak pandai membawa diri, bisa-bisa kita dianggap membela salah satu pihak.

“Agar kita bisa bersifat netral, sebaiknya saat berinteraksi dengan salah satu pihak kita membicarakan hal-hal yang netral. Jangan terpancing untuk mendukung atau menyalahkan salah satu pihak. Apalagi kita tidak paham betul masalahnya”.

Saat kita mampu menunjukkan rasa netral di situ akan terlihat sikap profesional kita dalam bekerja. Walaupun sebenarnya, kedekatan kita dengan pihak yang berkonflik (misal sahabat atau atasan) tidak semestinya memberikan pengaruh pada kelangsungan karir kita di

masa mendatang.

Sebab, seorang atasan yang baik semestinya bisa bersikap obyektif. Artinya, kedekatan kita dengan sahabat yang jadi "musuh" atasan tidak harus berdampak pada performance atau kinerja kita. Lagipula konflik itu merupakan hal yang biasa terjadi dalam dunia kerja maupun sosial. Kecuali kalau kebetulan atasan kita adalah orang yang tidak profesional dan bersikap subyektif. Jika hal ini terjadi maka kita harus bersikap biasa. Jangan memperlihatkan kesan kita membela atau membenarkan salah satu pihak.

"Kalau atasan terlanjur menilai negatif, jelaskan jelaskan saja dengan baik posisi anda. Yang penting, buktikan bahwa kita tetap mengerjakan tugas kita dengan baik, tanpa terpengaruh oleh sikap atasan maupun konflik yang terjadi". Sebaiknya, bila konflik yang terjadi berhubungan langsung dengan kita, artinya konfliknya antara kita sendiri dengan orang lain, otomatis bisa mempengaruhi prestasi atau hasil kerja kita di kantor. Namun bila konflik tersebut dialami orang lain yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaan kita, efeknya terhadap kita mungkin sangat kecil sekali. Sebaiknya kita juga tetap fokus ke tugas, jangan terpancing pada hal-hal yang bersifat emosional.

G. KESIMPULAN.

Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan tetapi hanya dapat dieliminir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu pimpinan maupun individu karyawan, konflik individu dengan kelompok maupun konflik antara kelompok tertentu dengan kelompok lain.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa manajer sudah seharusnya memiliki ketrampilan komunikasi dan penanganan

konflik yang tentunya dapat membantu mereka mengimplementasikan keputusan-keputusan untuk mendukung proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Untuk dapat mencapai hal ini, manager harus dapat mengenali hambatan-hambatan yang dapat mengganggu efektivitas komunikasi yang dapat memacu terjadinya konflik. Ketrampilan komunikasi yang baik dapat mengklarifikasi konflik yang timbul serta dapat memperkecil konsekuensi negative dari konflik itu sendiri terhadap individual dan organisasi.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001
- Gary Dresler, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2, PT Prenhallindo, Jakarta. 1997.
- Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta BPFE, 2001.
- Heidjrachman Ranupandoyo Dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Yogyakarta, 2002.
- , **Manajemen**, Yogyakarta, BPFE, 1986.
- Nitisemitro, Alex S, **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta,
- William P. Anthony, Pamela L Perrewe, **Strategic Human Resource Management**, The Dryden Press.