

Ruang Lingkup Manajemen Konflik

Drs.Edi Santosa, S.U.
Dr.Lilin Budiati,S.H.,M.M.



PENDAHULUAN

Mata kuliah Manajemen Konflik (IPEM4309) ini merupakan mata kuliah yang mensyaratkan pesertanya telah menempuh (*prerequisite*) Pengantar Ilmu Politik di Universitas Terbuka. Mata kuliah IPEM4309 ini adalah salah satu materi kuliah wajib dari kurikulum Jurusan Ilmu Politik dan Administrasi Publik. Fokus mata kuliah ini terletak pada teori dan pembelajaran keterampilan di bidang manajemen konflik.

Modul 1 ini akan membahas ruang lingkup manajemen konflik. Oleh karena itu, modul ini akan dibagi dalam tiga kegiatan belajar:

1. ruang lingkup manajemen konflik,
2. bentuk-bentuk konflik,
3. kaitan konsensus dan konflik.

Pada tujuan instruksional umum Mata kuliah IPEM4309 diharapkan agar mahasiswa dapat menggunakan konsep dan teori manajemen konflik untuk menganalisis fenomena-fenomena konflik yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara untuk kemudian dapat mengelolanya dalam membangun suatu konsensus. Secara lebih spesifik, mahasiswa paham terhadap bentuk-bentuk konflik yang terjadi pada hubungan interpersonal, intrapersonal, serta interpersonal dalam organisasi sosial, politik, bisnis, dan organisasi pemerintah. Pada akhirnya, secara khusus, diharapkan mahasiswa mempunyai keterampilan dalam menerapkan konsep manajemen konflik, baik sebagai ilmu, proses, maupun seni. Pada tujuan instruksional khusus pembelajaran Manajemen Konflik (IPEM4309) modul 1, diharapkan agar mahasiswa memahami konsep teoretis manajemen konflik, bentuk-bentuk konflik, serta kaitan antara konsensus dan konflik.

KEGIATAN BELAJAR 1

Ruang Lingkup Manajemen Konflik

Ruang lingkup (*subject matter*) kajian manajemen konflik meliputi berbagai aspek yang amat luas karena berkaitan dengan bidang studi ilmu-ilmu sosial lainnya. Pada intinya, pusat perhatian (*focus of interest*) manajemen konflik meliputi pemahaman tentang teori-teori konflik, metode pendekatan, bentuk-bentuk konflik, sumber konflik, pengelolaan konflik konsensus, dan resolusi konflik. Jika dipahami secara saksama, pusat perhatian manajemen konflik tersebut senantiasa berkaitan dengan masalah sosial lainnya, terutama masalah ekonomi, politik, budaya, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun kelembagaan.

Berdasarkan deskripsi tersebut, dapat disarikan bahwa ilmu manajemen memberi kontribusi yang besar terhadap perkembangan ilmu ekonomi. Ilmu manajemen sebagai cabang ilmu ekonomi memberi andil besar terhadap induknya dan juga terhadap perkembangan ilmu-ilmu sosial lainnya. Hal ini membuktikan bahwa perkembangan ilmu manajemen amat pesat serta selaras dengan dinamika kemajuan zaman dan dinamika kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Dalam konteks ini, peran dan fungsi manajemen konflik sangat diperlukan. Hal ini dibuktikan oleh begitu banyaknya konsentrasi studi manajemen yang dikemas dengan bidang lain yang lebih spesifik. Berbagai terminologi yang menggunakan label manajemen sangat banyak, antara lain manajemen organisasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen industri, manajemen perusahaan, manajemen organisasi, manajemen tantangan, manajemen bencana, manajemen risiko, manajemen strategis, manajemen pemerintahan, dan manajemen konflik.

Terminologi manajemen konflik terdiri atas dua kata, yakni kata manajemen dan konflik. Secara substansial, tentu kedua kata tersebut memiliki makna konseptual dan fungsional. Oleh karena itu, perlu terlebih dahulu ditelaah makna masing-masing kata tersebut dan bagaimana relevansinya antara dua kata tersebut.

A. DEFINISI DAN FUNGSI MANAJEMEN

1. Definisi Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno, *ménagement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan. Sementara itu, efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal. Berdasarkan literatur-literatur yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari lima pengertian, yakni: manajemen sebagai suatu proses, suatu kolektivitas manusia, ilmu (*science*), seni (*art*), dan keterampilan.

Manajemen sebagai suatu proses, yaitu bagaimana cara orang mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam *Encyclopedia of the Social Science*, disebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi. Menurut Haiman (1970), manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. Georgy R. Terry mengatakan bahwa cara pencapaian tujuan telah ditentukan terlebih dahulu melalui kegiatan orang lain. A. F. Stoner (1997: 121) mendefinisikan bahwa manajemen ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu, menurut Ordway Tead yang disadur oleh Rosyidi dalam buku *Organisasi dan Manajemen*, manajemen adalah proses dan kegiatan pelaksanaan usaha memimpin dan menunjukkan arah penyelenggaraan tugas suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sebagai suatu kolektivitas, yaitu suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang ini disebut dengan manajemen. Sementara itu, orang

yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manajer.

Manajemen sebagai ilmu adalah seluruh usaha sadar untuk menyelidiki, menemukan, dan meningkatkan pemahaman manusia dari berbagai segi kenyataan dalam alam manusia berdasarkan *method*. Segi-segi ini dibatasi agar dihasilkan rumusan-rumusan yang pasti. Ilmu memberikan kepastian dengan membatasi lingkup pandangannya, sedangkan kepastian ilmu-ilmu diperoleh dari keterbatasannya. Ilmu harus memiliki objek kajian yang terdiri atas satu golongan masalah yang sama sifat hakikatnya, baik tampak dari luar maupun bentuknya dari dalam. Objeknya dapat bersifat ada atau mungkin ada karena masih harus diuji keberadaannya. Dalam mengkaji objek, yang dicari adalah kebenaran, yakni persesuaian antara tahu dengan objek (karena itu disebut kebenaran objektif), bukan subjektif berdasarkan subjek peneliti atau subjek penunjang penelitian. Semua objek kajian dilakukan secara metodis, objektif, dan sistematis guna menjamin kebenaran secara universal. Berdasarkan konsep dan syarat-syarat tersebut, manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu pengetahuan ilmiah karena memiliki syarat pengetahuan ilmiah yang tersusun secara rasional, logis, objektif, dan dapat dipercaya kebenarannya.

Manajemen sebagai Seni

Dalam praktik manajemen, aspek seni senantiasa melekat, yakni seni dalam berkomunikasi dan seni dalam kepemimpinan. Intinya adalah ungkapan perasaan seseorang dalam praktik manajemen yang dituangkan dalam kreasi bentuk gerak, rupa, nada, atau syair yang mengandung unsur-unsur keindahan. Mary Parker Follet (1998: 12) mengatakan bahwa manajemen adalah suatu seni karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain, dibutuhkan keterampilan khusus.

Manajemen sebagai Keterampilan

S. P. Siagian dalam buku *Filsafat Administrasi* mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain. Sebagai keterampilan, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan alat-alat sarana (*tools*). Dalam aktivitas manajemen, *tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

2. Fungsi Manajemen

Suatu fungsi manajemen memiliki sebuah pengorganisasian. Artinya, menciptakan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan dengan antarbagian dipengaruhi oleh hubungan dalam struktur tersebut. Sebuah pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, juga dapat mempermudah seorang manajer dalam melakukan sebuah pengawasan dan menentukan orang-orang yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah ditetapkan. Fungsi manajemen juga dapat memberikan bimbingan, saran, dan perintah-perintah atau berbagai instruksi satu kepada lainnya yang saling membutuhkan. Sebuah rencana memang penting dilakukan untuk mengetahui adanya keterbatasan tentang perencanaan diri dari suatu hal yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan menjadi acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis yang bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, Fayol menyebut ada lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Namun, pada hakikatnya, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga seperti berikut ini.

- a. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan, kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa

yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil, dan sebagainya.

- c. Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan agar semua anggota kelompok mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

B. DEFINISI KONFLIK

1. Apakah Konflik Itu?

Berbagai referensi ilmu sosial, khususnya ilmu politik, antropologi, sosiologi, dan psikologi, banyak membahas aspek konflik sebagai materi kajian tentang konflik. Menurut Santosa (2001), jika ditelaah dari isi dan substansi berbagai definisi tentang konflik, ada dua yang harus dimengerti, yakni *apa dan bagaimana pandangan tentang konflik dari para ahli teori*. Berikut ini dijelaskan pengertian konflik dari empat sudut pandang para ahli teori politik, antropologi, manajemen, dan ekonomi politik serta berbagai definisi para ilmuwan sosial lainnya.

a. Konflik dari perspektif politik

Politik merupakan konflik dalam mencari atau mempertahankan sumber-sumber yang dianggap penting. Paul Conn dalam *Conflict and Decision Making* (1971) mengatakan bahwa kegiatan untuk mempengaruhi proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan umum tiada lain sebagai upaya untuk mendapatkan atau mempertahankan nilai-nilai. Dalam memperjuangkannya, sering kali terjadi perbedaan pendapat, perdebatan, persaingan, bahkan pertentangan yang bersifat fisik di antara berbagai pihak yang berupaya mendapatkan nilai-nilai dan mereka yang berupaya mempertahankan apa yang selama ini telah didapatkan. Ilmuwan politik yang menelaah kekuasaan (*powers*) umumnya berpendapat bahwa politik merupakan upaya bagaimana memperoleh, merebut, dan mempertahankan kekuasaan dengan cara damai atau melalui konflik. Harold D. Laswell dan A. Kaplan misalnya, dalam *Power and Society* mengatakan bahwa ilmu politik mempelajari pembentukan dan pembagian kekuasaan yang dilakukan dengan damai atau melalui konflik. Dalam ulasan tentang *Konflik Antarelite Politik Lokal dalam Pemilihan Kepala Daerah* (Sifulah, 2004) mengatakan bahwa fakta paling mencolok dalam penyelenggaraan pilkada adalah pragmatisme partai politik (parpol) yang mengesampingkan ideologinya.

Parpol melakukan segala cara untuk merebut kemenangan. Parpol lebih tampak sebagai monster pemburu kekuasaan. Beragam konflik berujung pada anarkisme, kecurangan, penghalalan segala cara—mulai dari penggunaan ijazah palsu, politik uang, hingga intimidasi terhadap kandidat. Semua itu adalah bukti bahwa katalisator konsolidasi demokrasi (pilkada) berpotensi menghambat akselerasi demokrasi karena konflik di mana-mana. Politik adalah proses pembentukan dan pembagian kekuasaan dalam masyarakat yang berwujud pada proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara. Pengertian ini merupakan upaya penggabungan antara berbagai definisi yang berbeda mengenai hakikat politik yang dikenal dalam ilmu politik. William Robson dalam *Political Science* (1954) mendefinisikan bahwa ilmu politik sebagai ilmu yang memusatkan perhatian pada perjuangan untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan, mempengaruhi pihak lain, atau menentang pelaksanaan kekuasaan. Kekuasaan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi pihak lain untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak yang mempengaruhi. Politik adalah seni dan ilmu meraih kekuasaan secara konstitusional ataupun nonkonstitusional.

b. *Konflik dari perspektif antropologi*

Dalam *International Encyclopedia of The Social Sciences* Vol. 3 (hlm. 236-241), diuraikan mengenai pengertian konflik dari aspek antropologi. Konflik timbul sebagai akibat dari persaingan antara dua pihak atau lebih. Tiap-tiap pihak dapat berupa perorangan, keluarga, kelompok kekerabatan, satu komunitas, satu lapisan kelas sosial pendukung ideologi tertentu, satu organisasi politik, satu suku bangsa, atau satu pemeluk agama tertentu (Nader, t.t.). Dengan demikian, pihak-pihak yang dapat terlibat dalam konflik meliputi bermacam bentuk dan ukuran. Selain itu, dapat pula dipahami bahwa pengertian konflik secara antropologis tidak berdiri sendiri, melainkan secara bersama-sama dengan pengertian konflik menurut aspek-aspek lain turut ambil bagian dalam memunculkan konflik sosial dalam kehidupan kolektif manusia (Chang, 2001).

c. *Konflik dari perspektif manajemen*

Menurut Webster (1966) dalam Dean G. Pruitt dan Feffrey Z. Rubin, istilah *conflict* dalam bahasa aslinya berarti suatu perkelahian, peperangan, atau perjuangan, yaitu konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Arti kata itu kemudian berkembang menjadi ketidaksepakatan

yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan. Ilmuwan manajemen, Stoner dan Freeman (1989: 391), mendefinisikan konflik sebagai ... *disagreement between individuals or groups within the organization stemming from the need to share scarce resources or engage in interdependent work activities or from differences in status, goals, or cultures.*

d. *Konflik dari perspektif ekonomi politik*

Ahli ekonomi politik seperti Kreitner dan Kinicki (1995: 283), mengatakan bahwa konflik tidak lebih sebagai *all kinds of opposition or antagonistic interaction. It based on scarcity of power, resources or social position, and differing value systems.* Demikian definisi dari para ilmuwan sosial yang memiliki latar belakang ilmu yang berbeda. Lebih lanjut, dikemukakan berbagai definisi konflik menurut para ahli teori.

Beberapa contoh di atas dapat dipahami bahwa definisi konflik dapat ditinjau dari berbagai konsentrasi keilmuan. Berikut ini dikemukakan berbagai definisi konflik untuk lebih memperkaya khazanah definisi konflik.

1. *The condition of objective incompatibility between values or goals, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotional in terms of hostility* (Luthans, 1985: 386).
2. *A process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals or furthering his or her interests* (Robbins, 1996:428).
3. Dean G. Pruitt dan Feffrey Z. Rubin memaknai konflik sebagai persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*) atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan. Konflik dapat terjadi pada berbagai macam keadaan dan berbagai tingkat kompleksitas.
4. Konflik merupakan sebuah hal yang dinamis. Maksudnya, aktivitas individu, keluarga, pemerintahan, bisnis, dan proses industrialisasi senantiasa berinteraksi dalam proses kontak sosial sebagai satu kesatuan sistem. Konflik *bisa diperluas* jika dapat dipandang sebagai media dan energi potensial untuk proses aktualisasi agar terbentuk perilaku kooperatif (konsensus), baik dalam tingkat personal maupun institusional. Hal ini mengingat konflik dalam semua situasi selalu mengandung unsur positif dan negatif sebagaimana pendapat Lewis

Coser (1956: 23). Unsur negatif itu adalah konflik tidak dapat mencapai komitmen antarpihak untuk sebuah konsensus atau kesepakatan. Intinya, konflik hanya untuk konflik yang merupakan suatu hal kontraproduktif karena itu negatif. Sementara itu, sifat positif konflik adalah antarpihak terjadi komitmen atau kesepakatan untuk sebuah resolusi dan solusi yang bisa berwujud pernyataan bersama (*declaration*) dalam kesepahaman (*understanding*) tentang suatu hal yang menjadi sumber konflik.

5. Konflik adalah pertentangan antarbanyak kepentingan, nilai, tindakan atau arah, serta bagian yang menyatu sejak kehidupan ada (Johnson dan Duinker, 1993: 17). Konflik merupakan sesuatu yang tak terelakkan dan dapat bersifat positif ataupun negatif. Aspek positif konflik muncul ketika konflik membantu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan dan sumber daya yang tidak bekerja secara efektif, mempertajam gagasan atau informasi yang tidak jelas, dan menjelaskan kesalahpahaman.
6. Konflik juga akan bermanfaat pada saat mempertanyakan *status quo* sehingga sebuah pendekatan yang kreatif muncul. Sebaliknya, konflik dapat bersifat negatif jika diabaikan. Konflik yang tidak terselesaikan merupakan sumber kesalahpahaman, ketidakpercayaan, serta bias. Konflik menjadi buruk apabila menyebabkan semakin luasnya batas-batas untuk saling bekerja sama antarberbagai pihak (Johnson dan Duinker, 1993: 19).
7. Konflik dapat berupa perselisihan (*disagreement*), 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 sehingga pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing. *Substantive conflicts* merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, serta pembagian jabatan pekerjaan. *Emotional conflicts* terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antarpribadi (*personality clashes*).
8. Konflik dapat didefinisikan sebagai *an expressed struggle between at least two interdependent parties who perceive incompatible goals, scarce resources, and interference from others in achieving their goals* (Wilmot & Hocker, 2001: 41).

9. Konflik adalah sebuah situasi terjadinya pertentangan antara kedua belah pihak yang memiliki kepentingan berbeda. Oleh karena itu, kedua belah pihak merasa saling dirugikan. Akibatnya, terjadi pertentangan antara kedua pihak tersebut.
10. Konflik adalah persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived of interest*) atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan (Dean Pruitt, 1986). Kepentingan adalah perasaan orang mengenai apa yang sesungguhnya diinginkannya. Perasaan itu cenderung bersifat sentral dalam pikiran dan tindakan orang yang membentuk inti dari banyak sikap, tujuan, dan niat (intensi)-nya (Raven dan Rudi, 1983).
11. Robbins (2001) menyatakan bahwa konflik merupakan suatu hal yang dilakukan satu pihak serta menimbulkan ketidaksenangan pihak lain. Konflik merupakan ketidaksetujuan antara individu ataupun kelompok dalam organisasi karena kebutuhan dari sumber daya yang terbatas, perbedaan status, tujuan, kepentingan, atau budaya (Stoner, 1989).
12. Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang dapat berlaku dalam berbagai keadaan akibat bangkitnya ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih secara berkelanjutan.
13. Fisher *et al.* (2001) mendefinisikan konflik sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki atau yang merasa memiliki sasaran yang tidak sejalan.

2. Timbulnya Konflik

Mengapa konflik bisa terjadi? Banyak referensi yang membahas timbulnya konflik. Beberapa pemikir memiliki konsep pemahaman yang berbeda walaupun sebenarnya secara substansial memiliki kesamaan. Pembahasan lebih jauh tentang mengapa timbul konflik akan dibahas pada Kegiatan Belajar 3, yakni ciri-ciri timbulnya konflik. Berikut ini dikemukakan pendapat tentang timbulnya konflik dari para ahli teori.

- a. Asley M. dalam Peter du Toit (2000) menjelaskan bahwa konflik timbul saat beberapa pihak percaya aspirasi mereka tidak dapat diraih bersama-sama dan merasa adanya perbedaan dalam tata nilai, kebutuhan, atau kepentingan. Mereka dengan sengaja menggunakan kekuasaannya dalam usaha saling menyingkirkan, menetralkan, atau mengubahnya untuk

melindungi dan meningkatkan kepentingan mereka dalam interaksi ini. Peter du Toit (2000) mengatakan bahwa definisi tersebut dapat dipakai untuk memahami unsur yang berbeda dari konflik:

- 1) konflik hanya akan terjadi jika ada hubungan antarorang yang terlibat,
 - 2) paling tidak ada dua pihak yang terlibat,
 - 3) keyakinan dan persepsi tentang kebutuhan dan kepentingan dapat memicu konflik,
 - 4) konflik yang melibatkan penggunaan kekuasaan dengan maksud tertentu dapat menggunakan tindakan mobilisasi sumber daya untuk memaksa pihak lain bertindak/tidak bertindak dengan cara tertentu,
 - 5) keputusan untuk menggunakan kekuasaan dapat memiliki beberapa tujuan, dan
 - 6) dua alasan penggunaan sumber daya, yaitu melindungi *status quo* dan mencegah terjadinya perubahan atau mencoba membawa perubahan yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhan dan kepentingan mereka.
- b. A. M. Ruslan (2001) mengatakan bahwa konflik dapat dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif ataupun positif. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif bila diartikan perkecokan, perselisihan, atau pertentangan. Sementara itu, yang memandang konflik sebagai sesuatu yang bersifat positif menyatakan bahwa konflik adalah bagian dari pergerakan masyarakat dan konflik akan selalu ada dalam kehidupan manusia. Pandangan positif ini berangkat dari keyakinan bahwa konflik berakar dalam watak manusia. Dalam masyarakat, telah terbentuk suatu struktur dominasi dan subordinasi sehingga ketidakadilan bisa berkembang dan meluas. Struktur ini pula yang tidak memungkinkan terjadinya distribusi sumber daya secara adil. Mitchell *et al.* (2003) juga mengatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang selalu ada atau *inherent* dalam setiap masyarakat.
- c. Menurut Mitchell *et al.* (2003), akar konflik yang sering muncul meliputi empat aspek, yakni: perbedaan pengetahuan dan pemahaman, perbedaan nilai, perbedaan kepentingan, serta persoalan pribadi atau latar belakang sejarah.
- d. Santosa (2004: 7) membagi timbulnya konflik dalam tiga tahap berikut.

1) Konflik tahap satu (peristiwa biasa)

Konflik tahap satu dapat timbul dalam interaksi sosial sehari-hari, baik dalam kepentingan bisnis, perkantoran, keluarga, maupun pertemanan yang masing-masing berbeda paham agama (interpersonal). Sifat konflik dicirikan oleh sikap emosi personal karena perbedaan pandangan ajaran/paham yang diperoleh dari pemimpinnya. Oleh karena itu, hal tersebut tidak begitu mengancam dan paling mudah dikelola untuk rujuk kembali. Biasanya dilakukan melalui dialog untuk mencari kesepahaman walau dalam perbedaan ajaran. Keuntungan yang dipetik adalah sebuah integrasi gagasan.

2) Konflik tahap dua (tantangan)

Konflik ini bisa terjadi karena eskalasi konflik tahap satu yang tak terselesaikan sehingga menjadi konflik intragrup, seperti umat agama yang sama. Konflik dipahami sebagai unsur kompetisi antarkelompok yang ditandai “sikap kalah-menang” dan yang dimotori oleh pemimpin kelompoknya. Kemenangan menjadi faktor penentu sikap pribadi pemimpin kelompok untuk membela dan mempertahankan diri. Tataran konflik tahap dua ini perlu dipahami sebagai jenis konflik realistis atau nonrealistis (isu-isu). Penyelesaian konflik melalui institusi dilakukan dengan pendekatan intervensi mediator (ada campur tangan). Perdamaian atau rekonsiliasi adalah hasil yang bisa dirasakan. Jika pihak yang berkonflik tidak berhasil mencapai kesepakatan damai, eskalasi konflik meningkat ke konflik tahap tiga.

3) Konflik tahap tiga (pertentangan)

Konflik tahap tiga bisa terjadi intragrup atau antargrup yang berbeda paham keagamaan dan kesukuan. Tujuan konflik adalah mengubah sikap keinginan kelompok untuk menang serta menjadi keinginan untuk mencederai dan merusak bahkan saling membunuh (seperti peristiwa Sambas dan Ambon). Motivasinya adalah menghilangkan kelompok lain. Sikap emosionalnya adalah konflik telah meningkat dan harus ada korban. Pengelolaan konflik tahap ini memerlukan energi dan media yang besar. Tidak satu pun orang yang mampu memberikan prognosis mujarab sehingga konsensus tidak dapat dicapai. Arbitrase (hukum positif) pun tidak dapat digunakan untuk upaya penyelesaian konflik jenis ini karena sentimen telah menjadi kedendaman.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa timbulnya konflik bersumber dari banyak faktor. Berdasarkan pengalaman penulis dalam melakukan mediasi konflik sumber daya alam, khususnya dampak pembangunan Waduk Kedung Ombo, Jawa Tengah, sumber konflik, indikator, dan potensi konflik dapat dituangkan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1
Sumber, Indikator, dan Potensi Konflik

SUMBER KONFLIK	INDIKATOR PENYEBAB	POTENSI KONFLIK
1. Perbedaan pengetahuan dan pemahaman sesuatu hal (<i>capacity</i>)	1. Intelektualitas 2. Pengalaman 3. Kesejahteraan	1. Kebodohan 2. Ketidaktahuan 3. Keterbelakangan 4. Kemiskinan
2. Perbedaan nilai dan kepentingan (<i>value and interest</i>)	1. Keyakinan 2. Kepercayaan 3. Paham 4. Ideologi	1. Provokasi 2. Dendam 3. Sentimen
3. Perbedaan pembagian (<i>allocation</i>)	1. Keadilan 2. Kekuasaan 3. Kewenangan	1. Kecemburuan Sosial 2. Alienasi 3. Arogansi 4. Diskriminasi
4. Latar belakang personal (<i>history</i>)	1. Etnik 2. Budaya 3. Kepemimpinan	1. Adaptasi 2. Akulturasi 3. Kepatuhan

Sumber: Santosa (2004) dari berbagai sumber.

3. Pandangan terhadap Konflik

Defrimardinsyah (2008: 2) mengatakan, perbedaan di antara masing-masing individu dapat menyebabkan terjadinya konflik. Perbedaan pendidikan, pemikiran, persepsi, kepentingan, dan setiap detik dalam hidup kita dapat memunculkan banyak konflik. Pandangan orang terhadap konflik ini dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu menghindari konflik, menghadapi konflik, dan pembuat konflik.

Ada pertentangan pendapat mengenai perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam organisasi yang disebut oleh Robbin (1996: 431) sebagai *the conflict paradoks*, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi dua bagian berikut.

a) Pandangan tradisional (*the traditional view*)

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b) Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*)

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar dan terjadi dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antaranggota. Oleh karena itu, konflik harus menjadi suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus menjadi motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan dalam tubuh kelompok atau organisasi.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa pandangan terhadap konflik mengalami perubahan sehingga terbagi dalam tiga pandangan.

1) Pandangan tradisional (*traditional view*)

Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah buruk, merugikan, dan harus dihindari. Oleh karena itu, untuk memperkuat konotasi negatif, konflik disinonimkan dengan kekerasan, destruktif, dan tidak masuk akal.

2) Pandangan hubungan manusia (*human relations view*)

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik merupakan suatu hal yang wajar dan alami dalam setiap organisasi. Konflik tidak dapat dihindari ataupun disingkirkan sehingga kelompok ini menerima keberadaan konflik sejauh konflik tersebut dapat membawa manfaat kerja.

3) Pandangan interaksionis (*interactionist view*)

Dalam pandangan ini, pimpinan justru mendorong terjadinya konflik karena adanya anggapan bahwa kelompok yang tampaknya kooperatif, tenang, dan damai cenderung memiliki sifat apatis, statis, dan minim daya tangkap.

Mangkuprawira (2007) menambahkan bahwa konflik diciptakan untuk memotivasi anggota agar berinovasi, inisiatif, dan kreatif. Oleh karena itu, pimpinan mempertahankan tingkat minimum konflik agar kelompok atau bawahan dapat bertahan hidup, swakritik, dan kreatif.

Stoner dan Freeman (1989: 392) membagi pandangan menjadi dua, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*) seperti berikut ini.

1. Pandangan tradisional

Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi, sehingga manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.

2. Pandangan modern

Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

Selain pendapat Robbin serta Stoner dan Freeman, konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu tradisional dan kontemporer (Myers, 1993: 234).

1. Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk dan harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan, sering kali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan, baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, hal itu pasti menimbulkan sikap emosi dari tiap orang di kelompok atau organisasi sehingga akan muncul konflik yang lebih besar. Oleh karena itu menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.

2. Dalam pandangan kontemporer, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan bukan bagaimana meredam konflik, tetapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi atau tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan penjabaran di atas, ada dua hal penting yang bisa dikaji mengenai konflik.

- a. Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tetapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Menurut Myers, jika komunikasi adalah suatu proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, dalam proses itu pasti ada konflik (1982: 234). Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal, tetapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka atau gerak badan yang mengekspresikan pertentangan (Stewart & Logan, 1993: 341). Konflik tidak selalu diidentifikasi sebagai terjadinya saling baku hantam antara dua pihak yang berseteru, tetapi juga diidentifikasi sebagai 'perang dingin' antara dua pihak karena tidak diekspresikan langsung melalui kata-kata yang mengandung amarah.
- b. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tetapi bisa menjadi sumber pengalaman positif (Stewart & Logan, 1993: 342). Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam *me-manage* suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah di balik perseteruan pihak-pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa bagaimana cara menghindari konflik yang sama supaya tidak terulang kembali di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi konflik yang sama apabila sewaktu-waktu terjadi kembali.

Kelompok pertama adalah kelompok tradisional yang selalu berusaha untuk menghindari konflik yang ada. Jika ada konflik, kelompok ini cenderung menghindarkan diri dari konflik yang ada. Alasan untuk menghindari konflik tersebut bermacam-macam, di antaranya adalah merasa *capek* hati dan perasaan untuk terombang-ambing dalam gejala perasaan. Anda mungkin termasuk dalam kelompok ini. Jangan kecewa. Walaupun kelompok ini merupakan kelompok yang selalu terbangun, kelompok ini merupakan kelompok yang jumlahnya cukup besar dibandingkan kelompok yang lain. Oleh karena itu, banyak kursus atau seminar motivasi dengan jumlah peminat yang banyak sebab bagi penghindar konflik, terjadinya konflik menyebabkan turunnya semangat dan motivasi diri.

Kedua adalah kelompok yang menghadapi konflik. Jika ada konflik yang terjadi, kelompok ini cenderung menghadapinya dan mengikuti irama konflik. Jadi jika terjadi konflik, kelompok ini menghadapinya dengan tenang, bahkan sekali-kali menikmati konflik yang terjadi. Jika Anda termasuk kelompok ini, bersyukurlah sebab bagi Anda konflik tidak mengganggu, bahkan kadang dapat menjadi motivasi diri.

Kelompok ketiga adalah pembuat konflik. Walaupun kelompok ini sering mendapat gelar yang tidak sedap, seperti “tukang kompor” (bukan bermaksud mendiskreditkan tukang jual kompor) atau provokator, sebenarnya menurut pendapat penulis, kelompok inilah yang akan menjadi pemimpin masa depan. Dengan keahliannya dalam membuat dan *me-manage* konflik yang terjadi, orang-orang yang memiliki kecenderungan ini bisa membuat berkembangnya organisasi, baik organisasi perusahaan maupun bentuk organisasi lainnya. Tentu saja dengan catatan bahwa sang pembuat konflik itu memiliki keinginan atau maksud untuk meningkatkan kemampuan diri dan organisasinya, bukan menghancurkannya.

4. Tingkat Konflik (*Levels Of Conflict*)

Konflik yang timbul dalam suatu lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi empat tingkatan. Konflik dapat terjadi dalam diri semua individu. Konflik dalam diri seseorang dapat timbul jika terjadi kasus *overload*, misalnya seseorang dibebani dengan tanggung jawab pekerjaan yang terlalu banyak. Selain itu, dapat pula terjadi saat seseorang harus membuat

keputusan yang melibatkan pemilihan alternatif yang terbaik. Perspektif di bawah ini mengidentifikasi empat episode konflik yang dikutip dari tulisan Thomas V. Banoma dan Gerald Zaltman dalam buku *Psychology for Manajement*.

- a. *Approach-approach conflict*, yaitu situasi saat seseorang harus memilih salah satu di antara beberapa alternatif yang sama baiknya.
- b. *Avoidance-avoidance conflict*, yaitu keadaan seseorang yang terpaksa memilih salah satu di antara beberapa alternatif tujuan yang sama buruknya.
- c. *Approach-avoidance conflict* merupakan suatu situasi saat seseorang terdorong oleh keinginan yang kuat untuk mencapai satu tujuan. Di sisi lain, secara simultan, hal itu selalu terhalang karena aspek-aspek yang tidak menguntungkan dan tidak bisa lepas dari proses pencapaian tujuan tersebut.
- d. *Multiple aproach-avoidance conflict*, yaitu situasi saat seseorang terpaksa dihadapkan pada kasus kombinasi ganda dari *approach-avoidance conflict*.

C. DEFINISI MANAJEMEN KONFLIK

Melalui deskripsi tentang makna manajemen dan makna konflik di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dan konflik dapat diibaratkan sebagai satu koin mata uang: masing-masing sisi berbeda rupa, tetapi memiliki fungsi dan peran yang sama pentingnya. Manajemen sebagai alat, sedangkan konflik sebagai objek. Konsep manajemen sumber daya manusia menurut pendekatan strategis menitikberatkan pada kinerja *team work* dalam jaringan kerja (*network*) organisasi yang saling bersinergi. Oleh karena itu, organisasi akan mampu membentuk, mendukung, dan mengarahkan aktivitas anggotanya menuju aktivitas yang strategis.

Organisasi itu perlu berkembang dan bertahan hidup dalam abad informasi yang sangat dinamis dengan berbagai kemungkinan munculnya konflik yang diakibatkan oleh *diversity* dalam organisasi serta organisasi yang mulai bersifat tanpa batas. Diperlukan penanganan atas munculnya konflik potensial ataupun konflik terbuka yang ada di antara anggota. Maka itu, konflik tidak bersifat disfungsional, tetapi justru menguntungkan (sebagai sumber inovasi atau kreativitas) organisasi dalam mengatasi berbagai permasalahan yang timbul. Mengingat semua orang dan organisasi tidaklah mungkin hidup tanpa menghadapi masalah konflik, yang terpenting adalah

bagaimana pemahaman konsep tentang definisi atau batasan manajemen konflik. Berikut ini dijelaskan berbagai definisi manajemen konflik dari berbagai ahli.

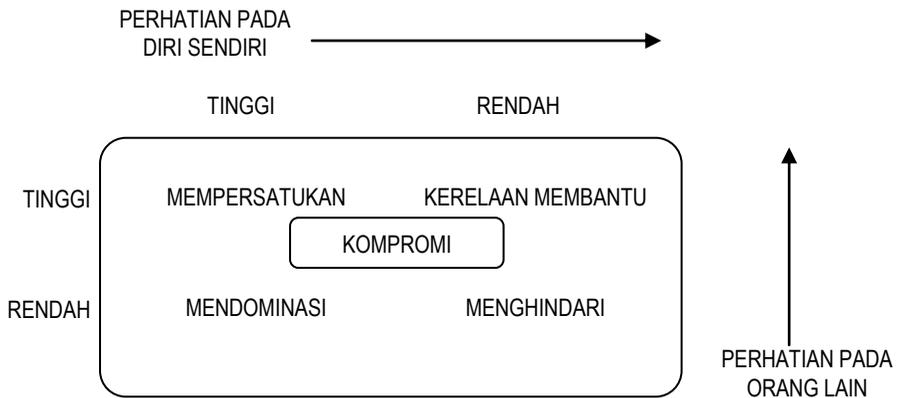
1. Secara konseptual, pengertian manajemen konflik (*conflict management*) dapat didefinisikan sebagai proses, seni, ilmu, dan segala sumber daya yang tersedia dalam individu, kelompok, ataupun organisasi untuk mencapai tujuan mengelola konflik (Santosa, 2000: 6). Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku ataupun pihak luar dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan (*interests*) serta interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.
2. Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam mengarahkan perselisihan pada hasil tertentu yang dapat berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama 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 serta bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.
3. Wirawan (2010: 23) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku ataupun pihak luar dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi

konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

4. Menurut Lynne Irvine (1988), *the strategy which organizations and individual employ to identify and manage differences, thereby reducing the human and financial costs of unmanaged conflict, while harnessing conflict as a source of innovation and improvement*. Menurut wikimedia, *conflict manajement refers to the long-term manajement of intractable conflicts. It is the variety of ways by which people handle grievances-standing up for what they consider to be right and against what they consider being wrong. Those ways include such diverse phenomenon as gossip, ridicule, lynching, terrorism, warfare, feuding, genocide, law, mediation, and avoidance*.
6. Criblin (1982: 219) mengemukakan, manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik. Hal ini dilakukan dengan menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Tosi *et al.* (1990) berpendapat bahwa *conflict management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed*. Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (manajer), baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), maupun manajer tingkat atas (*top manager*). Oleh karena itu diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal, yaitu menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.
7. Fisher dkk (2001: 7) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan manajemen konflik yang mencakup empat aktivitas, yakni *pencegahan konflik* untuk mencegah timbulnya konflik yang keras, *penyelesaian konflik* untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai, *pengelolaan konflik* untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat, serta *resolusi konflik* untuk menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.

D. FUNGSI MANAJEMEN KONFLIK

Menurut W. Hendricks (2000) dalam manajemen konflik, diperlukan langkah diagnostis pendekatan konflik dengan menggunakan diagram lima gaya. Dalam diagram, kualitas perhatian terhadap diri sendiri dan aktor lainnya merupakan penentuan gaya konflik. Diagram tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1
 Diagram Lima Gaya Konflik (W. Hendricks, 2000: 47)

Miall *et al.* (2002) membagi konflik menjadi dua, yakni konflik simetris (konflik kepentingan antara pihak yang relatif sama) dan konflik tidak simetris (konflik tidak seimbang: mayoritas dan minoritas atau majikan dan bawahan). Penyelesaian konflik tidak simetris adalah yang kuat akan selalu menang dan pihak yang lemah selalu kalah. Satu-satunya cara adalah mengubah strukturnya. Pihak ketiga harus menggabungkan kekuatan dengan pihak yang lemah untuk menghasilkan pemecahan. Jika perlu, berkonfrontasi dengan pihak yang kuat. Ini bermakna mentransformasi hubungan yang tidak seimbang dan tidak damai ke hubungan damai dan dinamis.

Konflik dalam tubuh organisasi tidak selamanya harus dimaknai permusuhan atau pertikaian. Dalam kajian sosiologis, konflik itu juga bisa bermakna kompetisi, tegangan (*tension*), atau sekadar ketidaksepahaman. Itu pula sebabnya kehadiran konflik tidak selamanya harus dimaknai sebagai kekuatan yang menghancurkan (*a necessarily destructif force*). Dalam

banyak hal, konflik itu juga bernilai positif, bahkan konstruktif. Karena itu, manajemen konflik memiliki fungsi positif bagi penciptaan harmonisasi. Tujuan manajemen konflik adalah mencapai kinerja yang optimal dengan memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (R. E. Walton, 1987: 79). Kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Maka itu, pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dan subsistem lainnya, tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain perbedaan sifat-sifat pribadi, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang mendukung satu sama lain menuju pencapaian tujuan organisasi.

Gibson *et al.* (1997: 437) menyatakan bahwa fungsi manajemen konflik, selain dapat menciptakan kerja sama, dapat pula melahirkan inovasi dan kreasi. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan yang sama, tidak berjalan sendiri-sendiri, dan saling bekerja sama satu sama lain. Akan tetapi konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut apabila tidak ditempatkan sebagai fungsi manajemen. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian, hal itu pertanda tidak berfungsinya manajemen organisasi.

Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi. Pada konteks inilah, terlihat fungsi *leadership* dalam menjalankan manajemen organisasi. Tepatnya, konflik dinamika lahir maka konflik kreativitas muncul. Bahkan, menurut sosiolog asal Jerman, George Mills, konflik adalah penggerak sejarah sekaligus sumber perubahan. Oleh karena itu, konflik besar sumbangannya dalam mencegah kebekuan sosial. *The changes caused by conflict prevent society from stagnating* (Mills, 1956). Menurut Minnery (1980: 220),

manajemen konflik merupakan proses. Hal ini sama dengan kegiatan perencanaan sebagai suatu proses. Proses manajemen konflik merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif. Artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga mencapai model yang representatif dan ideal.

Manajemen konflik dalam organisasi meliputi beberapa fungsi berikut.

1. Fungsi akomodasi, yakni penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan).
2. Fungsi klarifikasi, yakni identifikasi dan diskursus karakteristik serta struktur konflik.
3. Fungsi evaluasi konflik, yakni manfaat atau *outcome* manajemen konflik (jika bermanfaat, dilanjutkan dengan proses berikutnya; jika tidak, hal itu tidak dilanjutkan).
4. Fungsi menentukan aksi tindakan, yakni tindakan apa yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik. Fungsi penentuan peran, yakni fungsi pengorganisasian manajemen konflik, bagaimana menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan fungsi-fungsi tersebut berlangsung dalam proses dan konteks pengelolaan konflik, baik bagi aktor, mediator, maupun antarpihak yang ikut andil mengelola konflik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996: 430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional (*functional conflict*) dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Sementara itu, konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok walaupun kurang memuaskan, konflik tersebut dikatakan fungsional. Begitu juga sebaliknya, jika konflik tersebut hanya

memuaskan individu, tetapi menurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut disfungsi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian manajemen dan fungsi manajemen yang utama!
- 2) Jelaskan pengertian konflik dan mengapa para ahli memandang konflik secara berbeda!
- 3) Jelaskan pentingnya Anda mempelajari manajemen konflik!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Manajemen adalah suatu proses atau suatu kolektivitas manusia yang menganggap ilmu sebagai seni dan keterampilan. Ada berbagai pendapat tentang fungsi manajemen dari para ahli, tetapi yang utama adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Agar pemahaman Anda lebih perinci, dapat dibaca kembali definisi dan fungsi manajemen pada Kegiatan Belajar 1.
- 2) Ada berbagai pengertian konflik dari para ahli. Perbedaan ini disebabkan latar belakang keilmuan walaupun tidak secara prinsip. Pengertian konflik dapat dilihat dari sisi positif ataupun negatif yang dapat Anda baca kembali pada bagian definisi konflik.
- 3) Pentingnya mempelajari manajemen konflik agar kita dapat mempunyai keterampilan dalam mengelola konflik sebagai suatu hal yang bernilai positif.



RANGKUMAN

Berdasarkan berbagai definisi manajemen dari para ahli tersebut, dapat disarikan bahwa manajemen merupakan konsep yang memuat anasir atau unsur proses, kolektivitas, ilmu, dan seni untuk mengelola berbagai kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Sebagai suatu alat (*tools*) atau *instrument*,

manajemen memiliki fungsi fundamental, yakni kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan.

Jika berbagai definisi sebab timbulnya konflik serta pandangan para ahli ditelaah secara saksama, dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan dan persamaan pandangan tentang konflik. Namun, perbedaan pandangan para ahli bisa dikatakan tidak prinsip. Hal ini bisa dimengerti karena para ahli datang dari latar belakang keilmuan yang berbeda dan memiliki pusat perhatian (*focus of interest*) terhadap makna konflik yang berbeda pula.

Persamaannya, para ahli menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang bersifat positif dan negatif, ada ketegangan, pertentangan, dan perselisihan sebagai realitas kehidupan individu ataupun organisasi. Semuanya menganggap bahwa konflik tidak boleh dibiarkan, tetapi dikelola sesuai dengan tingkatan peristiwa konflik (*level of conflict*). Mengenai bagaimana upaya untuk menjembatani konflik sangat tergantung bagaimana penerapan model yang ditempuh untuk menyelesaikannya. Secara konseptual, upaya penyelesaian konflik banyak modelnya.

Konflik merupakan bagian integral dalam kehidupan manusia. Dalam hubungan yang luas, konflik terjadi pada hubungan sosial, ekonomi, dan politik (seperti tawuran pelajar); konflik industri dan agraria; konflik etnis dan sektarian; hingga konflik antarnegara. Jika dikelola, konflik sebenarnya memiliki nilai positif bagi interaksi manusia. Masalahnya, pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk mengelola konflik sering tidak dimiliki oleh mereka yang terlibat konflik ataupun yang menangani konflik. Akibatnya, konflik tidak hanya tidak berhasil dikelola, tetapi dalam banyak kasus dapat memperparah konflik yang terjadi.



TES FORMATIF 1 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Konflik merupakan fokus kajian dari berbagai disiplin ilmu, *kecuali*
 - A. matematika
 - B. antropologi
 - C. politik
 - D. ekonomi

- 2) Pengertian manajemen dapat dilihat dari beberapa pengertian, *kecuali* manajemen sebagai
 - A. proses
 - B. komplemen
 - C. seni
 - D. suatu kolektivitas

- 3) Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*) menyatakan bahwa konflik adalah
 - A. hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari
 - B. diciptakan untuk memotivasi anggota agar berinovasi, inisiatif, dan kreatif
 - C. dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi dalam kelompok atau organisasi
 - D. kelompok yang tampaknya kooperatif, tenang, dan damai cenderung memiliki sifat apatis, statis, dan minim daya tangkap

- 4) Manajemen konflik dalam organisasi meliputi beberapa fungsi, antara lain menyangkut penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan). Hal ini menyangkut fungsi
 - A. klarifikasi
 - B. evaluasi konflik
 - C. menentukan aksi
 - D. fungsi akomodasi

- 5) Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu
 - A. konflik fungsional dan konflik disfungsional
 - B. konflik horizontal dan konflik vertikal
 - C. konflik atas dan konflik bawah
 - D. konflik sederhana dan konflik berat

- 6) Manajemen konflik dalam organisasi meliputi beberapa fungsi, antara lain menyangkut manfaat atau *outcome* manajemen konflik (jika bermanfaat, dilanjutkan dengan proses berikutnya; sebaliknya jika tidak, tidak dilanjutkan). Hal ini menyangkut fungsi
 - A. klarifikasi
 - B. evaluasi konflik
 - C. menentukan aksi
 - D. fungsi akomodasi

- 7) Menurut Robbins, konflik disfungsi adalah
- konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok
 - konflik yang memperbaiki kinerja kelompok
 - konflik yang merintang pencapaian tujuan kelompok
 - konflik yang memerlukan perhatian serius
- 8) Menurut Minnery, pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga mencapai model yang representatif dan ideal. Oleh karena itu, proses manajemen konflik merupakan bagian yang bersifat
- irasional
 - mengambang
 - tidak jelas dan merusak
 - rasional dan iteratif
- 9) Menurut Miall, penyelesaian konflik yaitu yang kuat akan selalu menang dan pihak yang lemah selalu kalah, termasuk penyelesaian konflik yang
- simetris
 - asimetris
 - rasional
 - irasional
- 10) Fisher menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan manajemen konflik yang mencakup empat aktivitas, *kecuali*
- pencegahan konflik
 - pemeliharaan konflik
 - pengelolaan konflik
 - resolusi konflik

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Bentuk-Bentuk Konflik

☉ dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu ataupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya oleh sebagian penulis buku manajemen, perilaku organisasi, psikologi, ataupun sosiologi.

Tabel 1.2
Berbagai Pandangan mengenai Bentuk Konflik

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
1.	Soekanto, S. (1981)	a. Konflik pribadi b. Konflik rasial c. Konflik antarkelas sosial d. Konflik politik antargolongan dalam masyarakat e. Konflik berskala internasional antarnegara
2.	Polak, M. (1982)	a. Konflik antarkelompok b. Konflik intern dalam kelompok c. Konflik antarindividu untuk mempertahankan hak dan kekayaan d. Konflik intern individu untuk mencapai cita-cita
3.	Champbell, Corbally, dan Nystrand (1983)	a. <i>Intrapersonal conflict</i> b. <i>Interpersonal conflict</i> c. <i>Individual institutional conflict</i> d. <i>Intraorganizational conflict</i> e. <i>School community conflict</i>
4.	Walton (1987)	a. <i>Conflict between members of a family</i> b. <i>Conflict confined to two individuals in an organization</i> c. <i>Conflict between organizational units</i> d. <i>Conflict between institutions/organizations</i>
5.	Owens (1991), Winardi (2004), serta Davis dan Newstron (1981)	a. <i>Intrapersonal conflict</i> b. <i>Interpersonal conflict</i> c. <i>Intragroup conflict</i> d. <i>Intergroup conflict</i> e. <i>Interorganization conflict</i>
6.	Wexley <i>et al.</i> (1992)	a. Konflik antarindividu dalam satu kelompok b. Konflik bawahan dengan pimpinan c. Konflik antardua departemen atau lebih d. Konflik antarpersonalia staf dan lini

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
		e. Konflik antarserikat buruh dengan pimpinan (manajer)
7.	Handoko, T.H. (1992)	a. Konflik dalam diri individu b. Konflik antarindividu dalam organisasi c. Konflik antarindividu dengan kelompok d. Konflik antarkelompok e. Konflik antarorganisasi
8.	Ruchyat (2001)	a. Konflik intrapersonal b. Konflik interpersonal c. Konflik intragrup d. Konflik intergrup e. Konflik intraorganisasi f. Konflik interorganisasi
9.	Wirawan (2010)	a. Konflik mengenai tujuan b. Konflik antarsubstansi c. Konflik penciptaan sinergi d. Konflik mengenai sumber daya e. Konflik birokrasi f. Konflik kepemimpinan g. Konflik kekuasaan h. Konflik budaya i. Konflik lingkungan eksternal
10.	Dahrendorf	a. konflik antara atau dalam peran sosial (intrapribadi) b. konflik antara kelompok-kelompok sosial (antarkeluarga atau antargeng) c. konflik kelompok terorganisasi dan tidak terorganisasi d. konflik antarsatuan nasional e. konflik antar atau tidak antaragama f. konflik antarpolitik.

Berdasarkan tabel di atas, pada hakikatnya konflik terdiri atas lima bentuk, yaitu 1) konflik dalam diri individu, 2) konflik antarindividu, 3) konflik antaranggota dalam satu kelompok, 4) konflik antarkelompok, 5) konflik antarbagian dalam organisasi dan konflik antarorganisasi.

1. Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang (*intrapersonal conflict*). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, lalu bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995: 349) mengemukakan bahwa konflik dalam diri individu terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan, apabila

berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau apabila diharapkan untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari kemampuannya.

Menurut Winardi (2004: 169), terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu.

a. Konflik mendekat-mendekat (*approach-approach conflict*)

Konflik ini meliputi situasi yang membuat seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif yang memiliki daya tarik yang sama. Contohnya, individu harus memilih menerima sebuah promosi yang sangat dihargai dalam organisasi atau menerima pekerjaan baru yang menarik dan ditawarkan oleh perusahaan lain.

b. Konflik menghindari-menghindari (*avoidance-avoidance conflict*)

Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang untuk memilih dua macam alternatif negatif yang sama dan tidak memiliki daya tarik. Contohnya, kita menghadapi pilihan: ditransfer pekerjaan ke kota lain yang berada di lokasi yang tidak menyenangkan atau di-PHK oleh organisasi tempat kita bekerja.

c. Konflik pendekatan-menghindari (*approach-avoidance conflict*)

Konflik ini meliputi sebuah situasi yang membuat seseorang harus mengambil keputusan dengan konsekuensi positif ataupun negatif. Contohnya, seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan tidak disukai.

2. Konflik antarindividu

Konflik antarindividu (*interpersonal conflict*) bersifat substantif, emosional, atau keduanya. Konflik ini terjadi ketika ada perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Dalam konflik ini, hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antaranggota dalam satu kelompok

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda dan ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sementara itu, konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antarkelompok

Konflik *intergroup* terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan terhadap keahlian.

5. Konflik antarbagian dalam organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang. Akan tetapi, dalam hal ini, orang tersebut “mewakili” unit kerja tertentu. Menurut Mulyasa (2004: 244), konflik ini terdiri atas hal-hal berikut.

- a. Konflik vertikal terjadi antarkelompok dalam tingkatan sosial yang berbeda atau terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya, konflik yang terjadi antara pemerintah dan rakyat, antara buruh dan majikan, serta pemberontakan atau gerakan separatis/makar terhadap kekuasaan negara.
- b. Konflik horizontal terjadi pada kelompok yang tingkatan sosialnya sama atau terjadi antarpegawai yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya, antaretnis, antaragama, atau antarliran.
- c. Konflik lini-staf sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya, konflik antara kepala sekolah dan tenaga administrasi.
- d. Konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya, kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan.

6. Konflik antarorganisasi

Konflik antarorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara perguruan tinggi dengan salah satu organisasi masyarakat.

Adapun faktor-faktor penyebab konflik antara lain sebagai berikut. (1) Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. (2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda pula. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. (3) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok, di antaranya menyangkut bidang ekonomi, politik, dan sosial. (4) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Dalam sebuah organisasi, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragrup, intergrup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.

- a. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus

memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas sekolah dan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama: dimakan salah, tidak dimakan juga salah. Kedua pilihan itu memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.

- b. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antarindividu. Konflik itu terjadi ketika ada perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Dalam konflik ini, hasil bersama sangat menentukan. Misalnya, konflik antartentara pendidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
- c. Konflik intragrup, yaitu konflik antaranggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda, misalnya anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sementara itu, konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.
- d. Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antarkelompok. Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan keahlian.
- e. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antarbagian dalam suatu organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis seperti berikut.
 - 1) Konflik vertikal terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu.
 - 2) Konflik horizontal terjadi antarkaryawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi.
 - 3) Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
 - 4) Konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran.
- f. Konflik interorganisasi ini terjadi antarorganisasi. Konflik interorganisasi ada karena mereka memiliki saling ketergantungan. Dengan kata lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat konflik, Stoner dan Freeman (1989: 393) membagi konflik dalam enam macam.

- 1) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*) terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- 2) Konflik antarindividu (*conflict among individuals*) terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dan individu yang lain.
- 3) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*) terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- 4) Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*) terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- 5) Konflik antarorganisasi (*conflict among organizations*) terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
- 6) Konflik antarindividu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*) terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

Menurut Agus S. (2009), konflik dibedakan di antara dua sumbu sasaran dan perilaku sebagai berikut.

1. Tanpa konflik: dalam kesan umum adalah lebih baik, tetapi setiap masyarakat atau kelompok yang hidup damai, jika ingin keadaan ini terus berlangsung, mereka harus hidup bersemangat dan dinamis. Memanfaatkan konflik perilaku dan tujuan serta mengelola konflik secara kreatif.
2. Konflik laten: sifatnya tersembunyi dan perlu diangkat ke permukaan agar dapat ditangani secara efektif.
3. Konflik terbuka: berakar dalam dan sangat nyata sehingga memerlukan berbagai tindakan untuk mengatasi akar penyebab dan berbagai efeknya.

4. Konflik di permukaan memiliki akar yang dangkal/tidak memiliki akar serta muncul hanya karena kesalahpahaman mengenai sasaran. Hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Pada hakikatnya, konflik terdiri atas berbagai bentuk. Salah satunya adalah konflik dalam diri individu. Jelaskan konsep dari konflik dalam diri individu!
- 2) Konflik dibedakan di antara dua sumbu sasaran dan perilaku. Jelaskan maksud dari kedua pengertian tersebut!
- 3) Konflik intraorganisasi adalah konflik yang terjadi antarbagian dalam suatu organisasi. Jelaskan konsep tersebut!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Menurut Winardi, pada tingkat individu, terdapat tiga jenis konflik, yaitu (1) konflik mendekat-mendekat (*approach-approach conflict*), (2) konflik menghindari-menghindari (*avoidance-avoidance conflict*), dan (3) konflik pendekatan-menghindari (*approach-avoidance conflict*). Untuk lebih jelasnya, baca kembali penjelasan dari Winardi tersebut.
- 2) Menurut Agus S, konflik dibedakan di antara dua sumbu sasaran dan perilaku. Hal tersebut dapat dilihat dari konsep (1) tanpa konflik, (2) konflik laten, (3) konflik terbuka, dan (4) konflik di permukaan. Bacalah dengan saksama penjelasan dari Agus S untuk masing-masing jenis konflik tersebut.
- 3) Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis, yaitu: konflik vertikal, konflik horizontal, konflik lini-staf, dan konflik peran. Untuk lebih jelasnya, baca kembali Modul 1.

**RANGKUMAN**

Berdasarkan deskripsi tersebut, dapat disarikan bahwa setiap kelompok dalam satu organisasi yang di dalamnya terjadi interaksi antara satu dan lainnya memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Dalam institusi sosial, politik, pemerintahan, dan dunia usaha, hubungan antarindividu antara kelompok ataupun antarorganisasi senantiasa terjadi interaksi yang sangat potensial menimbulkan konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan sebagainya. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan memengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja ataupun tidak disengaja.

Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu. Berbagai definisi yang dikemukakan para ilmuwan tersebut terdapat persamaan ataupun perbedaan rumusan. Namun, secara substansial hal itu memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Inti pengertian konflik pada prinsipnya adalah perbedaan persepsi, pandangan, sikap, dan perilaku individu ataupun kelompok yang menimbulkan kondisi emosional, ketegangan, dan perselisihan antarpihak yang bersifat positif ataupun negatif.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Menurut Winardi, apabila seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan dengan gaji lebih besar, tetapi mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan yang tidak disukai, hal tersebut termasuk bentuk konflik
 - A. konflik pendekatan-menghindari
 - B. konflik menghindari-menghindari
 - C. konflik mendekat-mendekat
 - D. konflik menjauh-lebih menjauh

- 2) Konflik yang terjadi antara pemerintah dan rakyat, antara buruh dan majikan, serta pemberontakan atau gerakan separatis/makar terhadap kekuasaan negara termasuk konflik
 - A. horizontal
 - B. vertikal
 - C. lini-staf
 - D. peran

- 3) Konflik yang terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan terhadap keahlian disebut konflik
 - A. interpersonal
 - B. ekstrapersonal
 - C. intergrup
 - D. ekstragrup

- 4) Konflik yang sifatnya tersembunyi dan perlu diangkat ke permukaan agar dapat ditangani secara efektif termasuk konflik
 - A. terbuka
 - B. reguler
 - C. ireguler
 - D. laten

- 5) Menurut Winardi, apabila individu harus memilih antara tindakan menerima sebuah promosi yang sangat dihargai dalam organisasi yang bersangkutan atau menerima pekerjaan baru yang menarik dan yang ditawarkan oleh perusahaan lain, hal itu termasuk bentuk konflik
 - A. konflik pendekatan-menghindari
 - B. konflik menghindari-menghindari
 - C. konflik mendekat-mendekat
 - D. konflik menjauh-lebih menjauh

- 6) Menurut Agus S, konflik yang memiliki akar yang dangkal/tidak memiliki akar muncul hanya karena kesalahpahaman mengenai sasaran yang dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi. Hal itu termasuk konflik
 - A. permukaan
 - B. reguler
 - C. ireguler
 - D. perbatasan

- 7) Konflik yang terjadi antarbagian dalam suatu organisasi disebut konflik
- A. intraorganisasi
 - B. ekstraorganisasi
 - C. lini organisasi
 - D. staf organisasi
- 8) Konflik yang terjadi pada kelompok di tingkatan sosial yang sama atau terjadi antarpegawai departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi, misalnya antaretnis, antaragama, atau antarliran, termasuk konflik
- A. peran
 - B. vertikal
 - C. horizontal
 - D. lini-staf
- 9) Jika kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan, hal itu termasuk konflik
- A. peran
 - B. horizontal
 - C. lini-staf
 - D. vertikal
- 10) Pada hakikatnya konflik terdiri atas beberapa bentuk di bawah ini, *kecuali*
- A. konflik dalam diri individu
 - B. konflik antarindividu
 - C. konflik antaranggota dalam satu kelompok
 - D. konflik terselubung antarindividu

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Kaitan Konsensus dengan Konflik

Demokrasi sesungguhnya membiasakan diri hidup dalam perbedaan (multikulturalisme) atau menghargai hak hidup orang yang berbeda. Kritik itu pada dasarnya harus dipandang sebagai penggaris yang dapat meluruskan berbagai hal yang terkadang melenceng atau mengikuti garis yang telah ada walaupun garisnya lurus atau jalannya berbelok-belok karena berbagai kepentingan, baik kepentingan partai (kelompok aliran di Indonesia), individu, maupun keamanan kekuasaannya.

Pendidikan menangani konflik dan kompetisi memegang peranan penting dalam masyarakat demokratis. Pada hakikatnya, manusia lahir disertai hasrat kebebasan individu, tetapi mereka lahir tidak dibekali dengan tata nilai atau norma sosial politik. Hal itu harus dicari dan dipelajari dalam berbagai kesempatan. Jika sebuah rezim totalitarian yang diwarnai oleh indoktrinasi kepentingan penguasa, pendidikan demokratis harus mampu membebaskannya sehingga muncul politisi yang memiliki sifat abdi rakyat, bukan abdi pemerintah yang berkedok kepentingan negara.

Dengan demikian, pendidikan harus dapat memberikan peluang untuk menumbuhkan kebebasan manusia. Kesadaran hak dan kewajiban sebagai warga negara harus tumbuh seiring dengan berkembangnya kedewasaan warga negara. Dasar pendidikan yang demokratis akan memberikan dampak dalam menangani konflik atau dalam berkompetisi memperebutkan berbagai sumber daya langka di masyarakat.

Sumber daya langka yang diperebutkan akan mengantarkan munculnya konflik kepentingan dalam masyarakat luas. Dari uraian ini, demokrasi pada hakikatnya dapat dikatakan seperangkat aturan untuk mengelola konflik kepentingan di masyarakat dengan menggunakan pilar-pilar pemerintahan yang demokratis. Ada paradoks dalam masyarakat demokratis karena berdiri antara konflik dan konsensus/mufakat.

Menurut (Santosa 2004: 4), konsensus berasal dari bahasa Inggris, yaitu *consensus*. Konsensus adalah kesepakatan kata atau permufakatan bersama (mengenai persepsi, pendapat, pendirian, dan sikap yang dicapai melalui kebulatan suara antarpihak). Lebih lanjut, ditegaskan bahwa fungsi konflik dalam tataran teoretis adalah fungsi edukasi, fungsi adaptasi, dan fungsi demokrasi. Edukasi adalah upaya memberikan pembelajaran yang baik dalam

proses interaksi sosial yang tidak lepas dari sikap *prejudice* yang potensial menimbulkan konflik. Fungsi adaptasi adalah upaya mereduksi perbedaan nilai dan kepentingan menjadi kesamaan atau kekuatan. Fungsi demokrasi adalah upaya pencegahan perilaku nondemokratis, seperti alienasi, kekerasan (*coercion*), anarki, dan sikap otoriter.

Dalam konteks demokrasi, pada dasarnya hal itu adalah kemampuan untuk mengelola konflik menjadi resolusi konflik yang menghasilkan konsensus, mufakat, atau pengaturan lain yang diterima oleh semua pihak sebagai yang sah. Jika demokrasi dipandang sebagai forum tempat untuk melegitimasi kepentingan mayoritas dengan mendesakkannya pada kelompok lain yang minoritas, golongan minoritas hanya berfungsi sebagai sarana pengesahan yang dipaksakan sehingga keseimbangan menjadi hilang. Hal ini akan mengancam masyarakat keseluruhan. Kehancuran akan datang dari dalam (pergolakan internal). Jika pemerintah melakukan tekanan berlebih untuk mencapai konsensus dengan membungkam suara rakyat minoritas, masyarakat dapat hancur.

Koalisi dapat dikatakan sebagai inti dari tindakan demokratis. Di dalamnya, ada akomodasi kelompok kepentingan untuk saling bernegosiasi dan berkoalisi dengan saling menunjukkan dan menawarkan kelebihan dan kekurangan dalam sistem konstitusional. Dengan demikian, kebenaran dalam demokrasi menjadi sangat pragmatis, betapa pun tidak sempurnanya, karena adanya beragam gagasan ataupun kepentingan (individu dan institusi). Gagasannya tidak diujikan terhadap sebuah ideologi, tetapi dicobakan pada dunia nyata (*real politik*) yang dari dalamnya dapat diubah, diperbaiki, dan dibuang, apabila perlu, dengan membiarkan berbagai kelompok untuk bertemu pandang dan berdiskusi tentang berbagai perbedaan yang ada supaya dapat diselesaikan.

Konflik dan konsensus merupakan sebab dan akibat dari pembelajaran sosial yang memfasilitasi proses-prosesnya. Baik konflik maupun konsensus, jika mendominasi secara terus-menerus, pembelajaran sosial yang efektif kemungkinan kecil bisa terjadi. Dalam konflik organisasi, pengelolaan adaptif dihambat oleh rendahnya pembelajaran sosial. Untuk pengelolaan yang efektif, konflik harus diselesaikan. Paling tidak, untuk sementara, konsensus bisa dibangun sebagai dasar dari pengelolaan (Lee, 1993). Bila kondisi berubah, konsensus yang lama bisa tidak berlaku. Ini disebabkan konflik baru membentuk konsensus selanjutnya dengan proses yang berulang.

Bermula dari isu perubahan yang semakin banyak dibicarakan dalam ilmu-ilmu sosial, khususnya antropologi, isu konflik pun turut mengemuka karena konflik-konflik dipandang sebagai indikator perubahan tersebut. Melalui gejala konflik, orang dapat mengetahui bentuk dan corak perubahan sosial dan kebudayaan yang tengah melanda suatu masyarakat.

Konflik sebagai gejala ataupun pendekatan mengemuka ketika struktural-fungsionalisme mengalami kritik yang tajam. Antropolog pun mulai berupaya menemukan alternatif-alternatif baru. Salah satu yang paling ditanggapi adalah model konflik. Isu konsensus-konflik melanda dunia sosiologi dan antropologi karena semakin banyak ahli teori berminat mengkaji perubahan masyarakat dan kebudayaan. Perbedaan kontras antara teori fungsional dan teori konflik berakar pada penekanan berbeda, baik tersirat maupun tersurat. Isu konsensus dan konflik masing-masing berkaitan dengan peranan yang dimainkan dalam mewujudkan ketertiban sosial.

Dasar-dasar konsensus terdapat pada teori fungsional. Akan tetapi, konsep konsensus tidaklah timbul langsung dari teori fungsional karena fungsionalisme memandang komunikasi ada begitu saja, tanpa menjelaskannya.

KESADARAN KOLEKTIF SEBAGAI KONSENSUS

Emile Durkheim memandang tujuan dari tindakan moral sebagai pelestarian masyarakat. Suatu tindakan moral harus mengikuti aturan untuk lebih memenuhi kepentingan masyarakat daripada kepentingan pelakunya. Mengingat aturan-aturan moral tersebut dimiliki bersama oleh masyarakat, Durkheim menyimpulkan bahwa eksistensi masyarakat tergantung pada konsensus moral. Ide bahwa konsensus moral sebagai kondisi yang diperlukan untuk mewujudkan keteraturan sosial merupakan salah satu postulat teori fungsional.

Namun, postulat ini hanyalah permulaan dari analisis Durkheim yang lebih detail. Konsensus terkandung dalam konsepnya yang terkenal, yaitu kesadaran kolektif. Dalam hal ini, kesadaran kolektif tidak akan mungkin ada tanpa konsensus.

Durkheim merumuskan kesadaran kolektif sebagai berikut. Konsep keyakinan kolektif mendasari teori tentang kejahatan dan hukuman serta teori tentang ritus agama. Rumusan ini mengandung benih-benih keseimbangan serta mempertahankan pola dan fungsi integratif. Hal ini karena kesadaran

kollektif itu mempertahankan dirinya sendiri sekaligus dasar solidaritas dan stabilitas.

1. Konsensus dalam Sistem Sosial

a. Agama dalam sistem sosial

Keyakinan keagamaan dalam sistem sosial adalah konsensus. Orang-orang yang memiliki keyakinan dan ritual agama akan menyandang komunitas moral dan interaksi antara ritual bersama dan keyakinan bersama sehingga menciptakan kohesi yang berakar satu sama lain.

b. Ekuilibrium

Parsons berpendapat bahwa sistem tergantung pada kesepakatan (konkordansi) keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma. Sistem haruslah menggabungkan mekanisme yang mempertahankan konsensus. Pencarian bagi mekanisme ini langsung menuju ekuilibrium.

Suatu sistem dalam ekuilibrium yang stabil adalah deviasi dari suatu keadaan yang dihadapi sehingga keadaan semula diperbaiki. Keadaan sistem yang diidentifikasi Parsons sebagai fokus dari ekuilibrium adalah kebudayaan normatifnya: nilai-nilai dan norma-norma yang diinstitusionalisasi.

c. Evolusi sosial

Menurut Parsons, struktur setiap masyarakat adalah hasil sejarah dari siklus perubahan yang berulang, tetapi progresif. Siklus perubahan itu terdiri atas empat proses:

- 1) diferensiasi,
- 2) perbaikan adaptif,
- 3) integrasi,
- 4) generalisasi nilai.

Dari keempat fase di atas, generalisasi nilai adalah yang paling relevan dengan konsensus. Proses ini melestarikan stabilitas melalui perluasan nilai-nilai ke struktur-struktur yang baru, lalu membawa nilai-nilai tersebut ke orbit konsensus.

2. Konsensus dan Simbol

George Hebert Mead berpandangan bahwa basis dari kapasitas dan keterbedaan kehidupan manusia dijelaskan oleh *simbol yang signifikan*. Ia

mengidentifikasi pikiran sebagai kesadaran terhadap makna subjektif yang terkandung oleh simbol: dapat berbentuk kata, tindakan, atau objek. Ketika simbol mengandung makna yang dipahami bersama, simbol adalah sosial dan pikiran manusia adalah produk sosial.

3. Peranan Konsensus

Bahasa adalah unsur konsensus primer dalam kehidupan sosial. Unsur-unsur konsensus lain, seperti keyakinan kognitif, nilai, norma, dan tujuan, terkandung dalam bahasa. Unsur-unsur ini merupakan hal yang harus disetujui oleh individu apabila ingin berhasil dalam kehidupan sosialnya. Menurut *Webster Dictionary*, konsensus adalah kesepakatan antarpihak secara individu ataupun kelembagaan untuk menyamakan pandangan guna membangun kerja sama supaya menyelesaikan sebuah persoalan yang penting bagi semua pihak. Konsensus harus memiliki beberapa elemen berikut.

- a. Adanya kesepakatan bersama antarpihak.
- b. Adanya penilaian bersama (*shared judgment*) yang dihasilkan oleh sebagian besar pihak yang berkepentingan.
- c. Adanya solidaritas kelompok dalam bentuk perasaan bersama dan kepercayaan bersama terhadap sesuatu. Musyawarah mufakat adalah musyawarah untuk mencapai mufakat. Musyawarah adalah prosesnya, sedangkan mufakat adalah hasilnya. Mufakat dekat artinya dengan sepakat. Pada masa Orde Baru, mufakat sering diidentikkan dengan aklamasi: setiap peserta musyawarah setuju terhadap “bakal suatu keputusan” tanpa melalui *voting* (pemungutan suara). Sementara itu, konsensus dapat berarti mufakat, tetapi *voting* untuk mencapai konsensus itu dimungkinkan.

Secara filosofis, proses-proses konsensus berakar pada konstruksionisme sosial (Hikins, 1989). Dari sudut pandang konstruksionis, keberadaan suatu konflik sebagai ‘kenyataan’ yang berkaitan dengan nilai-nilai kemanusiaan, simbol, dan makna patut dipertanyakan peranannya dalam membangun konsensus (Scott, 1967; Hikins, 1989). Oleh karena itu, suatu simbol dan nilai-nilai merupakan sesuatu yang diciptakan dan diadaptasikan melalui retorika. Apabila diterima, itu merupakan suatu bentuk konsensus yang ada dalam suatu masyarakat. Persoalannya adalah bagaimana membangun konsensus yang didasarkan nilai-nilai dan simbol yang sering kali tidak terlepas dari perselisihan atau konflik sosial. Berikut ini dijelaskan

bagaimana membangun konsensus atas dasar prinsip konstruksionisme, yakni menciptakan struktur sosial dalam kelompok yang berada pada nuansa konflik.

4. Membangun Konsensus

Hikins (1989) berpendapat bahwa ia menemukan cara yang efektif untuk membangun solidaritas dan membangun kesepakatan bersama agar sebagian besar anggota organisasi dapat menemukan titik temu (yaitu ada penilaian bersama) terhadap suatu masalah. Proses untuk membangun konsensus dilalui dengan tiga tahap, yaitu tahap *inventing*, tahap *realizing*, dan tahap *creative-committing*.

a. Tahap *inventing*

Ini adalah tahap untuk menemukan sebanyak mungkin alternatif pemecahan masalah, tanpa mempedulikan apakah alternatif-alternatif tersebut bisa disepakati dan bisa diimplementasikan atau tidak. Fungsi utama tahap ini hanya untuk menemukan alternatif, *generating ideas*, serta memluas cakrawala pilihan bagi masing-masing pihak. Mengapa memperluas pilihan sangat penting? Asumsinya, pihak-pihak yang bernegosiasi seringkali gagal mencapai konsensus karena cara pandangnya dalam melihat sebuah persoalan sangat terbatas, menggunakan asumsi tunggal, atau berdasarkan perspektif tunggal.

b. Tahap *realizing*

Setelah para pihak berhasil mengidentifikasi lebih banyak alternatif kesepakatan, yang harus dilakukan adalah menghasilkan dokumen yang menjadi acuan perundingan. Ini yang disebut sebagai tahap *realizing*. Artinya, tahap untuk menentukan pilihan yang secara *common-sense* dianggap realistis. Para pihak diminta menentukan pilihan yang harus dihapus dari daftar yang telah dibuat pada tahap pertama dan yang akan dibiarkan tetap di daftar tersebut. Tentu saja ada gagasan-gagasan yang secara aklamasi diterima, ada juga gagasan-gagasan yang secara aklamasi akan dihapus, dan ada gagasan yang belum diputuskan.

c. Tahap ketiga adalah *creative-committing* atau tahap membuat komitmen kesepakatan secara kreatif.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebutkan dan jelaskan elemen-elemen yang diperlukan dalam suatu konsensus!
- 2) Jelaskan tahapan dalam proses membangun konsensus!
- 3) Konsensus itu penting dalam sistem demokrasi. Jelaskan elemen yang harus ada dalam konsensus!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam suatu konsensus, diperlukan elemen-elemen, antara lain (1) kesepakatan bersama antarpihak, (2) penilaian bersama (*shared judgment*), dan solidaritas kelompok. Untuk jelasnya, baca kembali uraian masing-masing elemen tersebut.
- 2) Proses untuk membangun konsensus pada dasarnya dilalui dengan tiga tahap, yaitu (1) tahap *inventing*: menemukan sebanyak mungkin alternatif pemecahan masalah, tanpa memedulikan apakah alternatif-alternatif tersebut bisa disepakati dan bisa diimplementasikan atau tidak; (2) tahap *realizing*: menentukan pilihan yang secara *common-sense* dianggap realistis; dan (3) tahap *creative-committing*: membuat komitmen kesepakatan secara kreatif.
- 3) Konsensus perlu memiliki beberapa elemen, yaitu (1) kesepakatan bersama antarpihak, (2) penilaian bersama (*shared judgment*), serta (3) solidaritas kelompok dalam bentuk perasaan bersama dan kepercayaan bersama terhadap sesuatu melalui *voting* (pemungutan suara).



RANGKUMAN

Konflik dan konsensus memiliki makna konseptual dan fungsional yang berbeda. Konflik dapat berupa perbedaan pandangan, sentimen, pertentangan, perselisihan, bahkan peperangan. Sementara itu, konsensus adalah upaya penangan konflik untuk mencapai kesepakatan antarpihak yang berkonflik.

Fungsi konsensus pada prinsipnya tidak berbeda dengan fungsi konflik, yakni fungsi edukasi, adaptasi, dan demokrasi. Musyawarah, negosiasi, dan mediasi untuk mencapai resolusi adalah aspek-aspek untuk membangun konsensus melalui tahap *inventing*, *realizing*, dan *creative-committing*.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Menurut Santosa, kesepakatan kata atau permufakatan bersama (mengenai persepsi, pendapat, pendirian, dan sikap yang dicapai melalui kebulatan suara antarpihak) disebut
 - A. konsensus
 - B. ikrar
 - C. sikap
 - D. kolaborasi

- 2) Fungsi konflik adalah upaya memberikan pembelajaran yang baik dalam proses interaksi sosial yang tidak lepas dari sikap *prejudice* yang potensial menimbulkan konflik. Dalam tataran teoretis, penjelasan tersebut termasuk fungsi
 - A. demokrasi
 - B. edukasi
 - C. adaptasi
 - D. isolasi

- 3) Fungsi konflik adalah upaya mereduksi perbedaan nilai dan kepentingan menjadi kesamaan atau kekuatan. Fungsi demokrasi adalah upaya pencegahan perilaku nondemokratis, seperti alienasi, kekerasan (*coercion*), anarki, dan sikap otoriter. Dalam tataran teoretis, penjelasan tersebut termasuk fungsi
 - A. demokrasi
 - B. edukasi
 - C. adaptasi
 - D. isolasi

- 4) Ada akomodasi kelompok kepentingan untuk saling bernegosiasi serta berkoalisi dengan saling menunjukkan dan menawarkan kelebihan dan kekurangan dalam sistem konstitusional. Dari penjelasan tersebut, yang dapat dikatakan sebagai inti dari tindakan demokratis adalah
- A. demokrasi
 - B. edukasi
 - C. kolaborasi
 - D. koalisi
- 5) Menurut Durkheim, kesadaran kolektif tidak akan mungkin tanpa adanya
- A. konsensus
 - B. demokrasi
 - C. informasi
 - D. kolaborasi
- 6) George Hebert Mead berpandangan bahwa ketika simbol mengandung makna yang dipahami bersama, maka simbol adalah sosial dan pikiran manusia yang merupakan
- A. simbol kebersamaan
 - B. produk sosial
 - C. aturan sosial
 - D. aturan hukum
- 7) Hikins menyatakan bahwa proses untuk membangun konsensus pada dasarnya dilalui dengan beberapa tahap, *kecuali*
- A. *inventing*
 - B. *realizing*
 - C. *creative-committing*
 - D. *controlling*
- 8) Menurut Hikins, fungsi utama untuk menemukan alternatif, *generating ideas*, serta mempeluas cakrawala pilihan bagi masing-masing pihak terletak pada tahap
- A. *realizing*
 - B. *creative committing*
 - C. *controlling*
 - D. *inventing*

- 9) Parsons mengatakan bahwa struktur setiap masyarakat adalah hasil sejarah dari siklus perubahan yang berulang, tetapi progresif. Fase atau siklus yang paling relevan dengan konsensus adalah fase
- A. diferensiasi
 - B. perbaikan adaptif
 - C. integrasi
 - D. generalisasi nilai
- 10) Durkheim menyimpulkan bahwa eksistensi masyarakat tergantung pada
- A. konsensus moral
 - B. hukum
 - C. adat lokal
 - D. budaya masyarakat

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

1. A. matematika
2. B. komplemen
3. C. dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi dalam kelompok atau organisasi
4. D. fungsi akomodasi
5. A. konflik fungsional dan konflik disfungsional
6. B. evaluasi konflik
7. C. konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok
8. D. rasional dan iteratif
9. A. simetris
10. B. pemeliharaan konflik

Tes Formatif 2

1. A. konflik pendekatan-menghindari
2. B. vertikal
3. C. intergrup
4. D. laten
5. C. konflik mendekat-mendekat
6. A. permukaan
7. A. intraorganisasi
8. C. horizontal
9. A. peran
10. D. konflik terselubung antarindividu

Tes Formatif 3

1. A. konsensus
2. B. edukasi
3. C. adpatasi
4. D. koalisi
5. A. konsensus
6. B. produk sosial
7. D. *controlling*
8. D. *inventing*
9. D. generalisasi nilai
10. A. konsensus moral

Daftar Pustaka

- Affandi, H.I. (2004). *Akar Konflik Sepanjang Zaman*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anonim. (tanpa tahun). “Belajar dari Pengalaman Transformasi Pemerintahan yang Lebih Efektif.” Jurnal.
- Anonim. (2004). “Menciptakan Kemampuan untuk Melupakan Konflik dan Kerawanan Masa Lalu.” Jurnal.
- Anonim. (2009). *Tipologi Konflik dan Resolusinya dalam Pengelolaan Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil*. Jakarta: Perencanaan dan Pengelolaan Wilayah Pesisir secara Terpadu, Direktorat Pesisir dan Lautan.
- Awati, Wiwiek; Lilin B., dkk. (2006). *Membuka Ruang Menjembatani Kesenjangan*. Indonesian Center for Environmental Law (ICEL): Dimensi Multi Karsa.
- Fisher, S., dkk. (2001). *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Jakarta: The British Council.
- Fox, A. (2009). *Mengendalikan Konflik: Tips, Taktik, dan Teknik*. Surabaya: Selasar Publishing.
- Fuad, F.H. (2000). *Negosiasi Tanpa Henti: Sebuah Pelajaran dari Proses Resolusi Kehutanan di Randublatung*. Yogyakarta: tanpa penerbit.
- Ghani, S. (2004). “State Building di Afghanistan: Akuntabilitas Pemerintah dengan *Civil Society* yang Kuat.” Jurnal.
- Goodpaster, G. (1997). *A Guide to Negotiation and Mediation*. New York: Transnational Publisher.
- Harskamp, A. (2005). *Konflik-konflik dalam Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Kanisius.

- Jackman, A. (2005). *How to Negotiate*. Jakarta: Erlangga.
- Jamil, M.M. (2007). *Mengelola Konflik Membangun Damai*. Semarang: Walisongo Mediation Centre.
- Kohar, E. (2001). "Democratic Consolidation in Indonesia: Hope and Reality." *The Indonesian Quality* Vol. XXIX No. 1 First Quarter.
- Milante, G. Dan P. Oxhorn. (2004). "Tak Ada Pembangunan Tanpa Perdamaian." *Jurnal*.
- Mitchell, B., B. Setiawan, dan D.H. Rahmi. (2003). *Pengelolaan Sumberdaya Lingkungan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nasikun. (1985). *Sistem Sosial Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Nombo, R.L. "Conflict Resolution Perspective in Indonesia: What is to be Done." *The Indonesian Quality* Vol. XXIX No. 1 First Quarter.
- Otobo, E.E. (2004). "Rancangan PBB untuk Menciptakan Perdamaian di dalam Situasi Pasca *Conflict*." *Jurnal*.
- Pickering, P. (2006). *How to Manage Conflict*. Jakarta: Erlangga.
- Plut, D. dan L. Marinkovic. (2009). *Konflik dan Cara Mengelolanya*. Yogyakarta: Insania.
- Pramusinto, A. dan E.A. Purwanto. (2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik: Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Pruit, D.G. dan J.Z. Rubin. (2009). *Teori Konflik Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Robert, B. Christopher. (2006). "The ASEAN Security Project the Prospect for Comprehensive Integration in Southeast Asia." *The Indonesian Quarter* Vol. 34 No. 3 Third Quarter.
- Salam, E.F.A.A. (2002). "Kerangka Teoretis Penyelesaian Konflik." Kulliyah of Islamic Revealed Knowledge and Human Sciences International Islamic University. Department of Political Science, Kuala Lumpur.
- Santosa, Edi. (2002). "Konflik Sosial dan Lingkungan." Himpunan *Proceeding* Seminar Potensi Konflik SARA Kota Semarang. Manajemen Konflik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Santosa, Edi. (2004). "Penyelesaian Konflik di Luar Pengadilan: Bahan Pelatihan Alternatif *Dispute Resolution*." Pusat Penelitian Lingkungan Hidup, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Saprial. (2004). "Resolusi Konflik Lingkungan di Permukiman Kampung Agas Tanjung Uma Kota Batam." Tesis. Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Schermerhom, Jr, John R.; James G. Hunt; dan Richard N. Osborn. (1985). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Setiawan, B. (2001). "Strategi Pengelolaan Konflik Lingkungan: Beberapa Catatan." *Proceeding* Seminar Nasional Pengelolaan Konflik Lingkungan sebagai Isu Sentral Pelaksanaan Otonomi Daerah. Yogyakarta, 7 dan 8 Juli 2001.
- Susan, N. (2009). *Sosiologi Konflik dan Isu-isu Konflik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Tosi, Henry L.; John R. Rizzo; dan Stephen J. Carrol. (1986). *Managing Organizational Behaviour*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

- Vermonte, P. J. (2006). "Religious Conflict in Maluku: The Role of Conflict Entrepreneurs." *The Indonesian Quality* Vol. XXXIV No. 3 Third Quarter.
- Weeks, D. (1984). *Conflict Partnership: How to Deal Effectively with Conflict*. Burgundy Woods: Trans World Production.
- Widjajanto, A. (2002). "Empat Tahap Resolusi Konflik." Makalah. Jurusan Hubungan Internasional, FISIP Universitas Indonesia, Depok.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wuryadi, dkk. (2002). *Pengelolaan Konflik Lingkungan sebagai Isu Sentral Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta.