

# Jurnal Pendidikan Agama Kristen

# REGULA FIDEI

Volume I | Nomor 1 | Maret 2016

## MANAJEMEN KONFLIK DAN PENDIDIK KRISTEN: SEBUAH TEORI DAN PRAKSIS

Jerry Rumahlatu  
jrumahlatu@gmail.com

**Abstract:** *In most educational institutions' daily life, various conflicts involving individuals or groups occur. The conflicts can be differentiated in to five forms: a) conflict with in the individual; b) conflicts between individuals; c) conflicts among members of one group; d) conflicts between educators and administrative personnels; and (e) conflicts between organizations. Conflicts are in evitable in an institution. Conflicts can also be positive and negative forces. The management, therefore, should not eliminate any conflicts, except the ones causing bad impact. Some types or levels of conflict may even cause to change or to innovate. Thus, conflict is not something to be feared. It is something to be managed so that it contributes to achieve the goals of the organization.*

**Keywords:** *Management, Conflict, Educator, Education*

**Abstrak:** *Dalam aktivitas lembaga pendidikan, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu, maupun kelompok-kelompok. Pada hakekatnya konflik ditandai dengan lima bentuk yaitu a). Konflik dalam diri individu b). Konflik antar individu c). Konflik antar anggota dalam satu kelompok, d). Konflik antar bagian pendidik dan kependidikan dalam institusi pendidikan dan juga konflik antar organisasi. Seringkali konflik tidak dapat dihindari dalam sebuah lembaga, karena pada prinsipnya konflik tersebut dapat menjadi kekuatan positif dan negatif, sehingga manajemen seharusnya tidak perlu menghilangkan semua konflik, tetapi hanya pada konflik yang menimbulkan dampak gangguan atas usaha organisasi mencapai tujuan saja yang perlu dihilangkan. Beberapa jenis atau tingkatan konflik mungkin terbukti bermanfaat pula digunakan sebagai sarana untuk perubahan atau inovasi. Dengan demikian konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan, tetapi merupakan sesuatu hal yang perlu untuk dikelola agar dapat memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi.*

**Kata-kata Kunci:** *Manajemen, Konflik, Pendidik, Kependidikan*

## PENDAHULUAN

Manajemen konflik dalam dunia pendidikan pada dasarnya merupakan seperangkat cara mengelola seluruh konflik yang dihadapi oleh pengelola pendidikan yang dilakukan secara konsisten dan seragam. Manajemen konflik dan pendidik Kristen dimaksudkan untuk menilai, mengendalikan, mendanai, dan memanfaatkan seluruh konflik yang ada untuk meningkatkan nilai organisasi untuk kepentingan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Konflik yang terjadi pada diri pendidik dalam institusi atau lembaga pendidikan, pada esensinya dapat diatasi dengan beragam cara. Salah satunya adalah melalui pengelolaan atau manajemen konflik. Manajemen konflik dapat dilakukan dengan cara (1) menghindari konflik atau buat diversifikasi, (2) membagi konflik, (3) mengendalikan konsekuensi dari konflik. Konflik pada dasarnya adalah ancaman yang timbul dari setiap tindakan atau kejadian yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Konflik yang terjadi akan memberikan kontribusi besar pada munculnya bahaya atau resiko yang merugikan organisasi.

Prinsip-prinsip dalam manajemen konflik pada dasarnya adalah sama pada semua organisasi, baik pada sekolah, perguruan tinggi maupun pada perusahaan-perusahaan besar. Secara filosofis, praktisi manajemen konflik yang profesional bagi para pendidik Kristen mesti mampu memahami esensi konflik sebagai bentuk pengelolaan keseimbangan antara konflik dan manfaat konflik demi kepentingan optimalisasi keuntungan lembaga pendidikan. Kata kuncinya adalah “menyeimbangkan’ bukan “meniadakan.”

Manajemen konflik pendidik Kristen berkaitan tentang keseimbangan antara proses dan orang. Sehubungan dengan itu, maka terdapat beberapa hal penting supaya manajemen konflik yang baik dapat diterapkan bagi pendidik Kristen di dalam suatu organisasi, yaitu: (1) pemahaman dan pengalaman manajemen konflik, (2) budaya pada orang-orang yang terkait, (3) prosedur dan metodologi pengelolaan konflik, (4) optimalisasi manfaat yang ingin dicapai

organisasi. Hal ini pada akhirnya dapat menciptakan keseimbangan antara resiko konflik dan manfaat, proses dan orang yang merupakan pemahaman dasar bagaimana mengelola konflik di suatu bentuk organisasi. Organisasi apa pun, pada dasarnya konflik selalu ada dan bersifat dinamis dan memiliki ketergantungan satu sama lain. Manajemen konflik dalam kalangan pendidik dan kependidikan diharapkan membawa dampak pada (1) peningkatan efektivitas organisasi, (2) pelaporan konflik yang lebih baik, dan (3) perbaikan kinerja lembaga pendidikan. Kesadaran untuk menerapkan kerangka kerja manajemen konflik merupakan hal yang perlu “digaungkan”.

## Wawasan Manajemen Konflik

Istilah “*konflik*” berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Itu berarti konflik terjadi antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha memukul atau menyingkirkan pihak lain. Dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, istilah “konflik” diartikan dengan pertentangan; percekocan. <sup>1</sup>Dalam bahasa Inggris disebut dengan *conflict* yang artinya percekocan, konflik, perselisihan dan pertentangan. <sup>2</sup>DuBrin, A. J, menyebut: “*Conflict in the context used, refers to the apposition of persons or forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or evens*”. Dikatakan konflik mengacuh pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam mencapai tujuan. <sup>3</sup>

Luthans mengartikan konflik sebagai suatu bentuk ketidaksesuaian antar nilai atau tujuan, antar anggota organisasi, sebagaimana diutarakan: “*Conflict has been defined as the condition of objective in compatibility between value sor goal, as the behavior of deliberately interfering with an other’s goal achievement, and emotionally*

---

<sup>1</sup>*Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 519.

<sup>2</sup>John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2005), 138.

<sup>3</sup>A. J. DuBrin, *Foundatiuon of Organizational Behavior An Applied Perspective*, (London: Prentice-Hall, 1983), 25-26.

*interm of hostility*". Lebih lanjut dikatakan bahwa perilaku konflik tersebut dimaksud adalah sebuah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi.

4

Setiap organisasi seperti lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat pendidik dan tenaga kependidikan pada dasarnya selalu diperhadapkan pada pelbagai konflik. Konflik tersebut dapat dikatakan sebagai ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan yang terbatas dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Konflik merupakan suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintang yang menyebabkan frustrasi dalam mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Robbin mengatakan bahwa konflik juga dapat dikatakan sebagai suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya kurang sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lainnya tidak.<sup>5</sup>

Konflik juga merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Pertikaian yang dimaksud secara lebih deteil adalah adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami. Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi. Bagi R. J. Aldag dan T. M. Stearns mengutarakan bahwa konflik adalah ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu/kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup>F. Luthans, *Organizational Behavior*, (New York: McGraW-Hill Book Company, 1985), 75-76.

<sup>5</sup>Stephen P. Robbin, *Essential of Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1984), 47.

<sup>6</sup>R. J. Aldag dan T. M. Stearns, *Management*, (Cincinnati: South Western Publishing, 1987), 15.

Berdasarkan pada pemaparan pandangan dan wawasan tentang definisi konflik yang disampaikan, maka dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu pertentangan atau ketidaksepahaman antara individu atau kelompok yang meningkatkan ketegangan atau pertikaian yang sesungguhnya dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan. Secara keseluruhan hal (konflik) tersebut dapat dilihat atau diekspresikan lewat perilaku-perilaku hingga saling mengganggu. Kalau dianalisa lebih matang, maka konflik pada umumnya terjadi oleh berbagai kondisi yang belum teratasi. Kondisi-kondisi tersebut mencakup (1) keterbatasan sumber daya; (2) cara pandangan yang berbeda tentang nilai; (3) perbedaan keyakinan; (4) Aktivitas pekerjaan yang terbatas. Hal ini dikarenakan adanya fakta:

1. Keterbatasan sumber daya.

Keterbatasan sumber daya memunculkan persaingan untuk memiliki maupun untuk menguasai sumber daya yang terbatas tersebut. Konflik dapat muncul karena keterbatasan sumber daya ini. Sumber daya antara lain: manusia, uang, fasilitas, peralatan dan bahan.

2. Nilai yang berbeda.

Dalam organisasi dan masyarakat sistem hirarki dan prioritas individu berbeda, karena itu nilai dapat menyebabkan munculnya konflik. Nilai akan mempengaruhi seseorang dalam berpikir, menilai dan berperilaku. Semua individu akan berupaya mewujudkan nilai yang diyakininya. Nilai yang dikenal di masyarakat seperti; nilai ekonomis pada objek yang dapat dijual belikan, nilai sosial yaitu hubungan antar manusia, nilai etis dan moral, nilai religius, dan nilai material pada benda-benda.

3. Perbedaan keyakinan.

Setiap individu memiliki dasar keyakinannya masing-masing. Berdasarkan keyakinan inilah individu itu mengarahkan jalan hidupnya dan memberikan penilaian terhadap lingkungan dimana ia berada. Perbedaan keyakinan ini juga turut mempengaruhi tentang cara individu untuk menyelesaikan

---

semua konflik yang diperhadapkan. Dalam tindakannya dapat dipastikan akan menggunakan standar keyakinannya.

4. Aktivitas pekerjaan yang terbatas.

Aktivitas-aktivitas pekerjaan yang terbatas karena adanya perbedaan; status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya melalui paparan di atas, dapat pula diidentifikasi bahwa suatu organisasi kependidikan dapat mengalami konflik jika di dalamnya terdapat: (1) pertentangan perbedaan individu; (2) pertentangan norma dan nilai-nilai yang dipahami antara individu atau kelompok; (3) perbedaan pendapat atau perselisihan pendapat terhadap persepsi dalam menafsirkan tujuan yang ingin dicapai; (4) perilaku yang saling menghalangi, memojokkan, meremehkan juga menyingkirkan pihak lain dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas; (5) Adanya persaingan dalam hal kreativitas, inisiatif, gagasan, ide, atau konsep dalam mencapai harapan dan tujuan; (6) Adanya usaha-usaha dari pihak lain yang menghambat pencapaian harapan tujuan yang sudah ditetapkan.

## **Bentuk Manifestasi Konflik**

Konflik yang terjadi baik dalam sebuah organisasi ataupun masyarakat maupun terjadi dalam diri para pendidik Kristen sendiri, jika diabaikan dan tidak diselesaikan dengan sesegera mungkin akan dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk tampilan. Berikut ini penulis mengidentifikasi bentuk-bentuk manifestasi konflik yang paling sering terjadi.

### ***Gelisah atau ketidaktenteraman***

Kegelisahan atau ketidaktenteraman merupakan perasaan-perasaan tidak tenang, resah, cemas, khawatir juga tidak nyaman. Perasaan-perasaan seperti ini dapat menimbulkan; susah tidur atau tidak dapat tidur, menimbulkan ketegangan dan sakit kepala, tubuh terasa lemas, emosi yang tidak stabil dapat membuat seseorang bertindak terburu-buru tanpa memikirkan resiko yang akan

ditimbulkan akibat perbuatan tersebut. Misalnya; memaki orang dengan kata-kata yang kurang baik, menghina, melempar benda-benda yang ada disekitarnya, atau tindakan kekerasan seperti memukul.

### ***Mengalami Stres***

Stres adalah istilah yang secara harafiah berarti tekanan atau ketegangan yang cenderung mengganggu tubuh. Dalam ilmu psikologi stres merupakan segala sesuatu yang mengganggu individu dalam beradaptasi atau dalam mengatasi suatu konflik. Stres sebenarnya merupakan reaksi spesifik seseorang terhadap sesuatu ancaman dan tuntutan dari luar atau dari dalam pikiran individu itu sendiri. Itu berarti stres merupakan reaksi alamiah manusia untuk mempertahankan diri. Yang menjadi konflik adalah jika stres itu berlebihan, dan individu bersangkutan tidak dapat mengatasinya, kemudian diperparah oleh faktor-faktor tertentu dalam struktur mental misalnya memiliki sifat penakut, maka yang terjadi adalah timbulnya gangguan perilaku yang bermacam-macam, antara lain menjadi lebih pendiam, berbicara sendiri yang tidak jelas, tersenyum atau tertawa sendiri, dan sebagainya.

### ***Terjadi Perselisihan***

Konflik yang tidak terselesaikan akan bermanifestasi dalam bentuk perselisihan. Perselisihan dapat dilihat melalui perilaku protes (*grievances*), tindakan indisipliner, keluhan (*complaints*), dalam skala yang lebih besar melakukan unjuk rasa bersama-sama, melakukan pemblokiran, penyanderaan, ancaman dan sebagainya. Perselisihan bagi kebanyakan orang awam, kata konflik biasanya diasosiasikan dengan "*dispute*" yaitu "perselisihan" tetapi, dalam konteks ilmu perilaku organisasi, "perselisihan" sebenarnya sudah merupakan salah satu dari banyak bentuk produk dari konflik. *Dispute* atau perselisihan adalah salah satu produk konflik yang paling mudah terlihat dan dapat berbentuk protes (*grievances*), tindakan indisipliner, keluhan (*complaints*), unjuk rasa ramai-ramai, tindakan pemaksaan (pemblokiran, penyanderaan, dsb), tuntutan ataupun masih bersifat ancaman atau pemogokan baik antara

pihak internal organisasi ataupun dengan pihak luar adalah tanda-tanda konflik yang tidak terselesaikan.

### ***Terjadi kompetisi yang tidak sehat.***

Dikatakan kompetisi yang tidak sehat karena dilakukan dengan cara-cara yang tidak jujur atau dengan cara melanggar peraturan yang ada. Diskriminasi, kebijakan pemimpin yang tidak adil, suasana yang kurang harmonis dalam organisasi dapat menimbulkan kompetisi yang tidak sehat diantara tenaga pendidik dan kependidikan.

### ***Disintegrasi dan miskomunikasi***

Disintegrasi adalah suatu keadaan tidak bersatu padu, keadaan yang terpecah belah, hilangnya keutuhan atau persatuan, dengan kata lain terjadi perpecahan. Tidak efektifnya pola komunikasi mengakibatkan miskomunikasi, yang terlihat dari timbulnya keluhkesah atau gosip yang disampaikan kepada pihak-pihak lain. Hal ini dapat memunculkan konfrontasi terbuka yang biasanya bernuansa kekerasan. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu harus bisa menyampaikan pesan atau informasi tentang pikiran atau perasaannya secara jelas kepada komunikan. Tujuannya membentuk saling pengertian agar tidak terjadi miskomunikasidiantara tenaga pendidik dan kependidikan.

### ***Menghambat terciptanya kerjasama***

Manifestasi konflik juga dapat terlihat dari buruknya kerjasama dan atau rencana kerjasama kedua belah pihak yang terlibat konflik. Dalam situasi yang tidak kondusif akan sulit menemukan kesepakatan kedua belah pihak dalam pengambilan keputusan. Bahkan yang bisa terjadi, adanya upaya-upaya atau tindakan untuk saling menjatuhkan satu sama lainnya, selain itu munculnya anggapan yang merendahkan, menyalahkan, dan juga menganggap pihak lain sebagai pihak yang berkonflik tanpa menyelidiki konflik yang sebenarnya.



### ***Tidak tercapainya tujuan organisasi (lembaga)***

Organisasi (lembaga) merupakan suatu wadah atau tempat berkumpulnya orang-orang agar dapat bekerjasama secara rasional, terencana, dipimpin juga terkendali guna memanfaatkan sumber daya, seperti; uang, material, metode, lingkungan bahkan manusia secara efisien dan efektif. Tujuan organisasi merupakan apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang. Tujuan organisasi akan terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan organisasi yaitu *profitability* (keuntungan), *growth* (pertumbuhan), dan *survive* (bertahan hidup). Ketiganya harus berjalan berkesinambungan demi kemajuan organisasi. Jika konflik yang ada dalam organisasi tidak terselesaikan maka tujuan organisasi tidak tercapai, hal terburuk bahwa organisasi tersebut tidak dapat bertahan.

Melalui penjelasan-penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa konflik seharusnya mendapat perhatian sebelum konflik tersebut bermanifestasi dalam berbagai bentuk yang dapat merugikan individu, organisasi maupun masyarakat. Dalam hal ini manajemen konflik menjadi penting untuk dipahami oleh setiap pemimpin, dengan adanya manajemen konflik setiap pemimpin dapat menentukan sikap yang tepat dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya.

### **Cara Pandang Terhadap Konflik**

Perubahan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat sebagai akibat dari kemajuan teknologi atau pengetahuan tentu saja menimbulkan perbedaan pandangan satu dengan lainnya. Perbedaan ini dapat memicu kehadiran konflik. Hal ini wajar karena konflik tidak dapat dihindarkan dari kehidupan manusia. Konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama baik antar individu, kelompok, organisasi dan masyarakat. Menunjukkan bahwa konflik tidak terjadi secara alamiah melainkan ada penyebabnya. Konflik melibatkan individu atau kelompok, konflik itu berproses dan dapat berdampak positif atau negatif.

Pandangan dalam memahami konflik, yaitu pandangan tradisional dan pandangan modern menjelaskan bahwa konflik dipandang dari segi tradisional tentang konflik (*traditional view of conflict*) dan pandangan kontemporer tentang konflik (*contemporary view of conflict*). Pandangan mana dikemukakan oleh Aldag, R. J dan Stearns, T. M menyebutnya dengan istilah pandangan tradisional dan pandangan pluralis seperti dalam table berikut:<sup>7</sup>

**Table 1.** Cara Pandang Terhadap Konflik

<b>Traditional View of Conflict</b>	<b>Contemporary View of Conflict</b>
1. Conflict, by and large, is bad and should be eliminated or reduced.	1. Conflict is good and should be encouraged, conflict must be regulated, however, so that it does not get out of hand.
2. Conflict need not occur.	2. Conflict is inevitable.
3. Conflict results from breakdowns in communication and lack of understanding, trust and openness between Group.	3. Conflict results from a struggle for limited rewards, competition, and potential frustration, of goals conditions that are natural in Organization.
4. People are essentially good, trust, cooperation, and goodness are givens in human nature.	4. People are not essentially bad, but are nevertheless driven by achievement, self-seeking, and competitive interests.

Pendapat pandangan tradisional bahwa konflik harus dihindari karena tidak menguntungkan. Peristiwa konflik terjadi karena ada kesalahan komunikasi. Jika konflik ada, maka pertentangan ada. Jika pertentangan ada tentu ketenangan tidak ada. Jika ketenangan tidak ada maka menimbulkan

---

<sup>7</sup>R. J. Aldag dan T. M. Stearns, *Management*, 25.

berbagai perilaku negatif yang mengganggu individu tersebut dalam bekerja dan berinteraksi. Dijelaskan juga pada dasarnya manusia menginginkan ketenangan dan kedamaian.

Menjadi jelas bahwa pandangan tradisional menganggap konflik harus dihindari. Konflik hanya akan menimbulkan kekacauan dalam organisasi, kehadiran konflik dianggap mencegah pencapaian tujuan, dan konflik disebabkan oleh kesalahan pemimpin dalam merancang dan memimpin organisasi, Itulah sebabnya konflik harus ditiadakan karena berdampak negatif.

Sedangkan pandangan kontemporer menilai konflik tidak dapat dihindari karena secara alami konflik dapat terjadi di dalam organisasi. Hal ini disebabkan banyak faktor antara lain: perbedaan individu, tujuan, persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Karenanya konflik adalah hal yang alamiah dan perlu dikelola sehingga memberikan dampak yang positif misalnya adanya kompetisi dalam peningkatan prestasi.

Pandangan kontemporer justru memahami bahwa konflik perlu didorong agar tetap muncul, alasannya adalah bahwa konflik dapat memicu kompetisi untuk mendapatkan penghargaan, prestasi, dan peningkatan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu pada prinsipnya manusia tidak suka hidup dalam ketegangan maupun tekanan. Disinilah pentingnya bagaimana manusia itu, khususnya para pendidik Kristen diajarkan untuk mampu menghadapi berbagai situasi yang ada, untuk mencapai keinginannya, yaitu hidup dalam ketenangan dan kedamaian.

Konflik itu bukanlah sesuatu yang negatif, tetapi hal itu akan secara alami tetap ada dalam setiap organisasi, khususnya dalam lembaga pendidikan dimana para pendidik Kristen berada mengekspresikan dirinya. Bagaimanapun juga, konflik itu dalam bentuknya bila dikelola dengan baik maka konflik tersebut dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Ketika konflik dikelola secara baik akan dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam pemecahan konflik dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi). Konflik itu akan terjadi secara alami dan menjadi bagian vital dalam

kehidupan manusia. Ketika konflik dapat dipahami secara wajar, ia dapat menjadi peluang dan kreativitas dalam pembelajaran/pendidikan. Konflik secara sinergis dapat menumbuhkan kreativitas baru bagi pendidik Kristen, yang kadang-kadang sebelumnya tidak dapat diduga-duga. Artinya, tanpa konflik tidak pernah akan terjadi perubahan bagi pengembangan pribadi maupun perubahan perilaku para pendidik Kristen termasuk perubahan dalam masyarakat.

Konflik berperan fungsional jika konflik tersebut dapat dikelola dengan baik, efektif dan efisien, misalnya pemimpin menemukan cara yang tepat untuk memotivasi para pendidik Kristen dalam berprestasi. Sebaliknya jika konflik tersebut dibiarkan atau diabaikan dapat berperan disfungsional seperti kecurigaan, kurang percaya, memburuknya hubungan kerjasama dan hubungan personal, menurunnya motivasi berprestasi, serta terganggunya pencapaian tujuan yang diharapkan. Untuk mengetahui apakah konflik fungsional atau disfungsional konflik perlu diamati gejalanya, ditafsirkan, ditemukan penyebabnya dan dampak yang saja yang dapat ditimbulkan akibat kehadiran konflik tersebut pada individu, kelompok, organisasi maupun masyarakat.

Pandangan yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan memberikan penekanan pada perbedaan konflik antara pandangan tradisional dan pandangan baru atau yang biasa disebut pandangan interaksionis. Pandangan yang dikemukakan oleh Robbins tersebut dapat digambarkan dengan sebutan pandangan lama dan pandangan baru (Lihat Table 2).

Dalam Tabel 2 diperlihatkan bahwa konflik dapat berperan fungsional dan dapat berperan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai tujuan kelompok. Itu berarti, konflik dapat berpotensi mengembangkan sebaliknya dapat berpotensi mengganggu kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan<sup>8</sup>. Konflik pada

---

<sup>8</sup>Stephen P. Robbin, *Essential of Organizational Behavior*, 50.

organisasi tertentu dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi pada organisasi yang lain berusaha keras untuk meminimalisasikan konflik yang terjadi sebab diyakini bahwa konflik tersebut akan menurunkan kinerja kelompok. Pemahaman dan Pandangan sedemikian umumnya dikelompokkan dalam tiga kelompok pandangan (1) pandangan tradisional, (2) pandangan hubungan manusia, (3) pandangan interaksionis.

Tabel 2. Pandangan Tradisional dan Pandangan Baru

<b>Pandangan Lama (Pandangan Tradisional)</b>	<b>Pandangan Baru (Pandangan Interaksionis)</b>
Konflik dapat dihindarkan	Konflik tidak dapat dihindarkan
Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan menyelesaikannya
Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

### ***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.

***Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View).***

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

***Pandangan interaksionis (The Interactionist View).***

Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis diri, dan kreatif.

Berdasarkan penjelasan diatas maka: (a) Pandangan tradisional menganggap konflik itu buruk. Alasannya konflik dapat berdampak negatif dan merugikan. (b) Pandangan hubungan manusia melihat konflik hal yang wajar karena adanya perbedaan pandangan dan pendapat. Itulah sebabnya konflik harus menjadi motivasi dalam perubahan yang lebih baik. (c) Pandangan interaksionis mengatakan konflik itu perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan agar melalui konflik semangat tetap bisa dipertahankan, memunculkan sikap kritis diri dan meningkatkan kreativitas.

<sup>9</sup> Penulis sepeham dengan pandangan hubungan manusia dan pandangan interaksionis bahwa konflik hal yang wajar dan tidak dapat dihindari.

Kenyataan akan adanya konflik yang berdampak negatif pada keberlangsungan organisasi maupun masyarakat, menjadi peringatan bahwa setiap pemimpin perlu bersikap positif memandang berbagai konflik yang ada. Manajemen konflik menjadi penting, agar konflik mampu dikendalikan, dikelola dan diselesaikan secara profesional. Tujuannya agar konflik yang terjadi tidak berperan disfungsi melainkan berperan fungsional. Konflik juga perlu dipertahankan pada level minimum agar perubahan dan perkembangan positif dapat tercipta. Apabila konflik dapat dikelola secara profesional akan dapat memunculkan kreativitas, sifat kritis, motivasi dan inovasi.

## **Pendekatan Penyelesaian Konflik**

Dalam penyelesaian konflik dikenal beberapa sifat penyelesaiannya. Ada yang bersifat legalistik, yaitu sifat penyelesaian konflik pada sifat benar salah. Sifat pemecahan konflik sedemikian adalah memiliki ketegasan namun sisi buruk dari sifat ini adalah hitam putih yaitu kaku, dan kurang mendengarkan alasan-alasan (tidak bersifat akomodatif). Namun lebih menekankan sebuah ketegasan dihukum versus tidak dihukum. Sifat yang lain adalah pragmatis, yaitu pemecahan konflik yang mengacu pada kebutuhan (menguntungkan atau tidak menguntungkan). Penyelesaian konflik dengan sifat sedemikian lebih kooperatif dibandingkan legalistik. Karena dalam sifat ini masih mau memperhatikan berbagai alasan dan bersifat akomodatif. Hanya saja tetap ada kelemahan, yaitu kurang adanya suatu ketegasan sementara legalistik menekankan pada sifat ketegasan yang kaku.

Penyelesaian konflik yang lain adalah sifat fleksibel, yaitu bersifat penggabungan antara sifat legalistik dengan pragmatisme. Cara ini sangat baik tetapi juga mengabaikan banyak hal. Dalam hal ini terlalu banyak toleransi (lebih

---

<sup>9</sup>Stephen P. Robbin, *Essential of Organizational Behavior*, 69.

akomodatif) dan lebih menekankan hal-hal lisan dan mengabaikan apa yang tertulis. Sifat yang lain adalah memaklumi dan mengadili tanpa menghukum. Sifat memaklumi dalam penyelesaian konflik boleh-boleh saja pada hal-hal yang sifatnya tertentu tetapi tidak semua konflik dapat dimaklumi. Cara ini bukanlah cara yang mendidik dan akan mendorong seseorang itu melakukan kebiasaan-kebiasaan yang sama. Sementara penyelesaian konflik yang bersifat mengadili tanpa menghukum. Ini juga kurang baik, karena hanya ingin membuktikan bersalah atau tidak. Kalau sudah ketahuan dan terbukti bersalah lantas dibiarkan saja tanpa ada suatu tindak lanjut. Ini juga tidak mendidik sebab akan membawa seseorang pada sifat melakukan ulang kesalahan-kesalahan yang sama sebab walaupun terbukti toh tidak ada sesuatu yang harus dilakukan sebagai sanksi.

## **Penyelesaian Konflik Secara Umum**

Secara umum *problem solving* secara umum dikenal dengan beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut dimulai dari pengenalan konflik, pembatasan konflik, *enjoying*, *solving*, dan antisipasi konflik. Mengenali konflik artinya memilah dan mencari sumber penyebab konflik. Melihat konflik (kriterianya apa) yang dapat dicapai melalui akomodir atau *finding fact*. Dilakukan suatu tindakan untuk menemukan dan mengumpulkan bukti-bukti untuk mendapatkan fakta tentang konflik yang terjadi. Kemudian diadakan pembatasan konflik dengan tujuan agar konflik jangan terlalu luas.

Jikalau konflik terlalu luas maka penyelesaiannya sangat rumit. Pembatasan dapat dilakukan berdasarkan tempat, tokoh, kerumitannya, waktu dan lain sebagainya. Kemudian dari apa yang terjadi dapat mengambil hikmahnya, yaitu dengan memeriksa ulang mengapa terjadi berbagai konflik (introspeksi), selanjutnya adalah mengadakan langkah penyelesaian konflik dan mengadakan antisipasi. Sebuah konflik tidak cukup hanya menemukan akar konflik tetapi harus sampai kepada antisipasi konflik tersebut. Dengan demikian konflik diharapkan dapat terselesaikan dengan baik.



## **Pola Penyelesaian Konflik Berdasarkan Alkitab**

Penyelesaian konflik dengan metode ilmiah (sekuler) sangat berbeda dengan cara penyelesaian konflik dari sisi Alkitab. Hal ini dapat dilihat dari para pemimpin besar dalam Alkitab. Misalnya, Abraham, Natan, Kristus, dan para rasul. Abraham menerapkan kebijaksanaan *mengalah dan percaya bahwa Tuhan memberi yang terbaik*. Ini menyatakan suatu prinsip bahwa *mengalah* belum tentu kalah. Tetapi lebih kepada suatu prinsip *mengalah untuk menang* karena percaya bahwa Allah akan menolongnya dalam menyelesaikan konfliknya. Cara berikut adalah kebijaksanaan yang didasarkan pada kesalahan orang yang mengalaminya. Dengan demikian ia tidak mungkin dapat mengelak dari konflik.

Sedangkan pola penyelesaian yang dipakai Kristus adalah kebijaksanaan dengan hikmat dan tidak pernah dilakukan secara emosional ataupun melakukan pembalasan. Yesus melakukan penyelesaian dengan cara mencari konfliknya kemudian diselesaikan dengan cara hikmat serta kasih yang lemah lembut. Dia mengadakan suatu dialog untuk menemukan dan menyelesaikannya. Para rasul dalam mengatasi konflik, adalah juga dengan kebijaksanaan. Mereka duduk bersama dengan memandang kepada Tuhan dan bukan pada konflik yang sedang terjadi. Mereka mengharapkan dan percaya bahwa Tuhan akan menolong mereka dalam menyelesaikan segala bentuk konfliknya. Tuhan adalah sumber hikmat dan kekuatan yang memungkinkan manusia dalam mengatasi serta memikirkan problema yang terjadi.

### ***SWOT Analysis***

SWOT adalah singkatan dari *strength dan weakness* (bersifat internal), *opportunities dan threat* (bersifat eksternal). Kapasitas analisis ini sangat baik jika mungkin diterapkan secara konsisten. Hanya saja perlu diketahui satu kelemahan (*weakness*) belum tentu sepuluh kekuatan (*strength*) sanggup mengatasinya. Tetapi dalam hal ini, metode dalam pemecahan konflik sangat baik menggunakan pola *SWOT analysis*. Karena dengan sendirinya, akan

dilakukan sebuah analisis baik terhadap berbagai kekuatan yang dimiliki serta kelemahan yang menyelimuti.

Dengan demikian dapat mengadakan suatu kegiatan yang sifatnya analisis evaluatif dengan tujuan menghitung segala kekuatan dan kelemahan. Melaluinya akan dapat menggunakan segala *opportunities*. Menggunakan dan memaksimalkan segala kesempatan yang memungkinkan segala persoalan dapat diselesaikan dengan baik melalui *threat*. Melakukan berbagai tindakan-tindakan pencegahan untuk mengantisipasi (*anticipate*). Antisipasi ini dimaksudkan untuk mencegah segala kemungkinan-kemungkinan konflik yang akan terjadi.

### ***Komunikasi yang Efektif***

Membangun sebuah komunikasi yang efektif adalah sebuah keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinan dan manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membangun sebuah ide yang dapat dikomunikasikan secara elegan. Ada banyak orang bahwa dalam dirinya banyak sekali ide-ide yang cemerlang dan brilliant tetapi sangat sulit untuk mengkomunikasikannya. Ini adalah sebuah kelemahan! Untuk itu perlu membina dan membangun diri dalam komunikasi yang efektif demi hasil yang maksimal. Dalam penyampaian ide ini juga, perlu dipahami akan pentingnya pemahaman tentang kata-kata yang tepat dalam menyampaikan serta dukungan gerakan maupun penggunaan simbol-simbol yang sifatnya sederhana dalam rangka mempermudah sesuatu yang ingin dibicarakan.

Teknik komunikasi yang efektif ini juga harus memperhatikan kondisi atau situasi dan lingkungan disekitar. Dalam komunikasi perlu untuk memberi kesempatan kepada orang lain (lawan bicara) untuk bicara dan jangan hanya selalu mendominasi pembicaraan. Hal ini dimaksudkan agar ide orang lain tersalur demi memperkaya ide yang kita miliki. Dalam komunikasi ini juga perlu menekankan semangat kekeluargaan. Artinya, lawan bicara itu harus diperlakukan dalam suasana keluarga sehingga ia merasa bahwa dirinya sangat mendapat penghargaan. Tetapi jangan sampai melupakan

unsur-unsur budaya yang dimiliki oleh seorang lawan bicara. Karena setiap orang memiliki sebuah budaya (kebiasaan) yang berbeda dengan kita.

## **PENUTUP**

Manajemen konflik adalah serangkaian proses untuk mempertemukan kepentingan dua belah pihak, menetralkan konflik, dan memulihkan pasca konflik. Manajemen konflik harus diawali dengan memetakan konflik, mendengar keterangan dua belah pihak, mempertemukan kedua belah pihak, dan pengambilan keputusan untuk mengatasi konflik. Konflik adalah sarana untuk menghasilkan perubahan radikal. Konflik merupakan alat yang dengannya manajemen berubah secara drastis struktur kekuasaan yang ada, pola-pola interaksi yang sedang berjalan, dan sikap yang sudah mengakar. Kelompok atau organisasi yang tidak mengalami konflik akan menderita apatis, kemandekan, sikap ikut arus, dan penyakit-penyakit lain yang membuat lemah.

Setelah mengetahui apa itu konflik dan manajemen konflik, maka dapat menarik kesimpulan bahwa konflik bukanlah dihindari apalagi untuk diabaikan, akan tetapi konflik hendaklah harus dihadapi atau di kompromikan kepada pihak yang bertingkai. Konflik dapat diatasi jika komunikasi diantara para pihak yang berkonflik dapat dipahami dan dicari solusinya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik: 1) ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif, 2) cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.

## **BIBLIOGRAFI**

Aldag, R. J dan Stearns, T. M, *Management*, Cincinnati: South Western Publishing, 1987

DuBrin, A. J. *Foundatiuon of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International, 1983

Echols, John M dan Shadily, Hassan. *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2005), 138

*Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 519

Luthans, F. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985

Menurut Stoner dan Wankel, *Manajemen*, Alih Bahasa: Wihelmus, W Bakowatun. Jakarta: Intermedia, 1993

Owens, R. G, *Organizational Behavior in Education*, (Fourth Edition). Boston: Allyn and Bacin Inc, 1995.

Robbin, Stephen P. *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, 1984

Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall Englewood Cliffs, New York, 1974

Stoner, J dan Freeman, R. Edward. *Manajemen*, Jakarta: CV. Intermedia, 1994.