

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Review Penelitian Sejenis*

Sebelum membahas tinjauan pustaka yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti yakni mengenai strategi komunikasi pemasaran *event*, penulis akan mengemukakan penelitian terdahulu yang relevan dan dianggap memiliki kemiripan dengan permasalahan yang akan diteliti. Tinjauan pustaka tersebut diharapkan dapat menjadi referensi dalam meneliti permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

Penelitian terdahulu yang pertama ialah “Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (persero) cabang Medan” yang disusun oleh Ade Florent S. Sitompul Universitas Sumatra Utara Medan 2010. Permasalahan yang diteliti ialah mengenai mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen konflik dengan indikator keterbatasan sumber daya, komunikasi, struktur organisasi dan perbedaan individu, terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) cabang Medan. Metode yang digunakan ialah deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel nilai pelanggan terhadap loyalitas nasabah, dengan persamaan regresi $Y=21,752 + 0,441X$ dan nilai *T* hitung sebesar 4,341 dan nilai koefisien determinasi sebesar 23%.

Penelitian terdahulu yang kedua ialah studi tentang hubungan kecerdasan emosi dengan kemampuan manajemen konflik pada istri oleh Teti Devita Sari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru 2014. Pemasalahan yang diteliti ialah mengetahui hubungan antara kecerdasan emosi dengan kemampuan manajemen konflik pada istri. Penelitian dengan menggunakan metode yang digunakan kuantitatif.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosi dengan kemampuan manajemen konflik pada istri. Artinya semakin tinggi kecerdasan emosi maka akan semakin tinggi kemampuan manajemen konflik pada istri. Begitu pula sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosi maka semakin rendah pula kemampuan manajemen konflik pada istri.

Penelitian terdahulu yang ketiga ialah manajemen konflik pondok pesantren nurul ummah putri Kota Gede Yogyakarta yang diteliti oleh Firdausi Nuzula Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta 2014. Permasalahan yang diteliti ialah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen konflik di pondok pesantren nurul ummah putri. Metode yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif.

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa ada lima jenis konflik di pondok pesantren nurul ummah putri, diantaranya: konflik interpersonal, konflik intrapersonal, konflik individu-kelompok, konflik kelompok-kelompok, dan konflik antar organisasi. Manajemen konflik yang diterapkan Pondok Pesantren Nurul Ummah Putri adalah berupa strategi konflik, penekanan konflik, dan penyelesaian konflik.

Dari ketiga penelitian tersebut terdapat beberapa persamaan yang dimiliki dengan penelitian yang penulis lakukan yakni objek yang diteliti ialah manajemen konflik. Namun dari ketiga penelitian terdahulu terdapat perbedaan, manajemen konflik yang dibahas berbeda, pada penelitian terdahulu yang pertama manajemen konflik diukur untuk mengetahui kinerja karyawan, sedangkan penelitian terdahulu yang kedua mengenai manajemen konflik dengan hubungan kecerdasan emosi dengan kemampuan manajemen konflik pada istri, dan penelitian terdahulu yang ketiga ialah manajemen konflik di pondok pesantren nurul ummah putri. Walaupun di dalam ketiga penelitian tersebut tidak sepenuhnya membahas manajemen konflik karenanya penulis berhadapan penelitian ini dapat memperjelas tentang manajemen konflik.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti/Ju- dul/Tahun	Masalah yang Diteliti	Metode yang Digunakan	Persamaan dengan Peneliti	Perbedaan dengan Peneliti
1.	Ade Florent S. Sitompul/ “Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (persero) cabang Medan”/ 2010/ USU	mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen konflik dengan indicator keterbatasan sumber daya, komunikasi, struktur organisasi dan perbedaan individu, terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero)	Deskriptif – kuantitatif, Teori manajemen konflik Grid	Sama-sama membahas mengenai manajemen konflik	1. Subjek penelitian siswa asrama putra angkatan 18 dan 19, pamong (pengawas asrama) 2. Menggunak- -an metode kualitatif studi kasus

2.	Teti Devita Sari/Hubungan kecerdasan emosi dengan kemampuan manajemen konflik pada istri/2014/UIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru	mengetahui hubungan antara kecerdasan emosi dengan kemampuan manajemen konflik pada istri	Deskriptif kuantitatif. Teori konflik peran ganda	Sama-sama membahas mengenai manajemen konflik	Subjek penelitian siswa asrama putra angkatan 18 dan 19, pamong (pengawas asrama), Metode dan Subjek yang diteliti
3.	Firdausi Nuzula/manajemen konflik pondok pesantren nurul ummah putri Kota Gede Yogyakarta/2014/UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen konflik di pondok pesantren nurul ummah putri	Deskriptif Kualitatif. Teori manajemen konflik James A.F Stoner dan Charles Wankel	Objek Manajemen Konflik	Subjek penelitian dan metode penelitian yang digunakan

2.2 Konsep Dasar

2.2.1 Konsep Dasar Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *Maneggiare* (Haney dalam Mardianto, 2000) yang berarti melatih kuda-kuda atau secara *harfiah to handle* yang berarti mengendalikan, sedangkan dalam bahasa Cina, manajemen adalah *kuan lee* yang berasal dari dua kata yaitu *kuan khung* (mengawasi orang kerja) dan *lee chai* (manajemen konflik uang) (Mardianto, 2000). Sehingga manajemen

dapat didefinisikan sebagai mengawasi/mengatur orang bekerja dan manajemen konflik administrasi dengan baik. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1997) manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama.

Berbicara tentang manajemen itu tidak terlalu sulit, namun juga tidak terlalu mudah. Perlu pemikiran mendalam terhadap diri kita, mengkalkulasi kekuatan dan kelemahan diri kita, pandainya kita belajar kelebihan dan kesalahan orang lain, pemahaman nilai apa yang kita torehkan pada hidup, serta jeliannya melihat peluang lingkungan agar dapat memberikan kontribusi terbaik kita.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sebuah tindakan yang berhubungan dengan usaha tertentu dan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai satu tujuan. Pengarahan dalam ilmu manajemen merupakan aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang meningkat para bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah tujuan. Berkaitan dengan penelitian yang peneliti teliti bahwasannya kemampuan untuk memanej atau mengatur orang dalam menyikapi permasalahan yang dihadapinya. Tentunya memanej orang untuk megontrol sebuah permasalahan tersebut tidaklah mudah, akan tetapi hal ini sudah menjadi suatu keterampilan yang haru dimiliki oleh setiap orang.

2.2.2 Konsep Dasar Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi 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.

Menurut Criblin (dalam Wahyudi, 2008) manajemen konflik adalah teknik yang dilakukan untuk mengatur konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara dalam menaksir atau memperhitungkan konflik. Hendricks berpendapat manajemen konflik adalah penyelesaian suatu konflik yang dapat dilakukan dengan cara mempersatukan dan mendorong tumbuhnya creative thinking. Mengembangkan alternatif adalah salah satu kekuatan dari gaya integrating.

Kaitannya dengan penelitian yang peneliti lakukan manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Dimana pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara yang digunakan individu untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam kehidupan.

2.3 Konflik

2.3.1 Pengertian Konflik

Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik. Dalam kehidupan manusia, konflik adalah suatu hal yang tidak dapat dielakkan dan sifatnya pervasif/menyeluruh. Ia dapat muncul dalam diri individu (Intrapersonal Conflict) ataupun antar individu (interpersonal conflict) baik itu dalam konteks kelompok, organisasi, komunitas, ataupun bangsa. (Joyce L. Hocker, 1995:1)

Dari definisi tersebut ada sejumlah indikator yang memerlukan penjelasan, diantaranya:

- a. *Proses*, konflik terjadi melalui suatu proses yang unik, artinya proses terjadinya suatu konflik berbeda dengan konflik lainnya. Tabel 2.2 melukiskan model linier proses konflik yang terdiri dari masukan, proses, dan keluaran konflik. Setiap konflik mempunyai masukan, proses, dan keluaran konflik yang unik dan berbeda dengan konflik lainnya.

Tabel 2.2
Konflik sebagai Sistem Interaksi Sosial

Masukan	Proses	Keluaran
<ul style="list-style-type: none"> • Pihak-pihak yang terlibat konflik (pemimpin, pengikut, pihak luar, dan sistem sosial) berbeda: <ul style="list-style-type: none"> -Ideology dan pola pikir -Tujuan dan cara mencapai tujuan -Sifat pribadi -Latar belakang: pendidikan, agama, pengalaman, dan lain-lain -Pola perilaku -Visi, misi, dan strategi sistem sosial • Interdependensi pihak-pihak yang terlibat konflik • Kekuasaan • Gaya manajemen konflik • Asumsi mengenai konflik • Sumber-sumber yang terbatas • Budaya sistem sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaksi social konflik dalam fase-fase konflik • Memperbesar dan menggunakan kekuasaan • Manajemen konflik <ul style="list-style-type: none"> -Strategi konflik -Taktik konflik -Gaya manajemen konflik • Agresi • Manajemen konflik <ul style="list-style-type: none"> -Mengatur sendiri -Intervensi pihak ketiga (proses pengadilan, proses administrasi, arbitrase, mediasi, <i>ombudsman</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustrasi • Marah dan dendam • Kecewa • Sumber tidak dipakai untuk produktivitas • Konflik berlangsung terus menerustanpa solusi • Terciptanya sinergi negative atau sinergi positif • Produktivitas menurun • Resolusi konflik <ul style="list-style-type: none"> - Menang >< menang - Menang >< kalah - Kalah >< kalah • Terciptanya norma dan nilai-nilai terbaru • Perubahan sistem sosial

Sumber : Thomas dan Kilmann dalam Wirawan. Konflik dan Manajemen Konflik(2013:6)

- b. *Dua pihak atau lebih.* Kecuali konflik personal, konflik terjadi diantara dua pihak atau lebih. Pihak yang terlibat konflik bisa (1) antara seorang individu dan individu lainnya, (2) antara seorang individu dan suatu kelompok individu, (3) antara suatu kelompok individu dan kelompok individu lainnya, atau (4) antara suatu organisasi dan organisasi lainnya.
- c. *Saling tergantung.* Pihak yang terlibat konflik saling tergantung atau interpededen satu sama lain. Artinya, pihak-pihak tersebut tidak bebas

untuk melakukan sesuatu tanpa campur tangan atau bantuan, izin, dan merugikan atau mengurangi kebebasan pihak lainnya.

- d. *Pertentangan mengenai objek konflik*. Objek konflik adalah sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik. Pihak yang terlibat konflik mempunyai perbedaan pendapat, yaitu sikap atau kepercayaan mengenai objek konflik.
- e. *Diekspresikan*. Pertentangan akan menjadi konflik jika diekspresikan. Jika pertentangan tidak atau belum diekspresikan, maka konflik bersifat laten atau tidak kelihatan. Ekspresi mengenai objek konflik merupakan kejadian pemicu terjadinya konflik. Pengekspresian dapat menggunakan bahasa verbal, bahasa badan, atau bahasa tertulis.
- f. *Pola prilaku*. Saat konflik terjadi, pihak yang terlibat menggunakan pola prilaku tertentu. Pola prilaku adalah kecenderungan orang untuk berperilaku secara tertentu dalam menghadapi situasi konflik. Pola prilaku ini disebut juga sebagai gaya manajemen konflik dan taktik konflik.
- g. *Interaksi konflik*. Proses konflik menimbulkan interaksi konflik diantara pihak-pihak yang terlibat didalam konflik. Interaksi bisa berupa saling menuduh, saling menyalahkan, saling mengumpat, mencari teman, menyelamatkan muka, saling melakukan agresi, melakukan negosiasi, atau meminta bantuan pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.
- h. *Keluaran konflik*. Interaksi konflik diantara pihak-pihak yang terlibat didalam konflik menghasilkan keluaran konflik yang unik, untuk masing-masing jenis konflik. Keluaran konflik bisa berupa ditemukannya solusi atau suatu konflik, seperti *win & win solution*, *win & lose solution*, serta *lose & lose solution*. Keluaran konflik juga bisa menciptakan suatu perubahan sistem social. (Wirawan, 2013:6)

L.R. Pandy(Pandy, L.R., *Organizational Conflict and Models*, Administrative Science Quarterly, 1967, hal. 290-320 dalam Askariani, *Konflik Antar Pribadi di Dalam Keluarga (Suatu Studi di Kalangan Mahasiswa)*, Tesis, Jakarta, 2001) menyebutkan bahwa konflik telah digunakan di beberapa literatur untuk menggambarkan:

- a. Kondisi anteseden (kondisi yang mendahului konflik tersebut)
- b. Keadaan yang menggambarkan situasi afektif dari individu yang terlibat seperti *stress*, tegang, permusuhan, cemas, dan sebagainya.
- c. Kondisi individu misalnya persepsi atau kesadaran mereka akan situasi konflik yang mereka hadapi.
- d. Prilaku konflik, dari perlawanan yang bersifat pasif sampai perilaku agresif.

Keempat poin di atas merupakan tahapan-tahapan yang dialami individu ketika menghadapi konflik, yaitu tahapan kondisi (konflik yang tersembunyi/tidak nyata/laten) sikap, kognisi, dan perilaku (konflik yang nyata).

2.3.2 Penyebab Konflik

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya. Konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain. Mereka juga mengatakan bahwa kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami karena perbedaan pengetahuan dan nilai-nilai yang diyakini.

Konflik dapat terjadi dalam berbagai situasi kerja organisasi. Owens, R. G. (1991) menyatakan bahwa aturan-aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan konflik jika penerapannya terlalu kaku dan keras. Ia juga mengatakan setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sanksi ataupun hukuman sebagai akibat penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman bukan didasari motivasi.

Perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi sering menimbulkan perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan dan ide-ide. Perubahan dan perkembangan organisasi dalam upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan dan berusaha mengubah lingkungan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Winardi, 1994). Perubahan dan perkembangan organisasi berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia, perluasan struktur organisasi, meningkatnya beban tugas yang dijalankan pada setiap unit

dan semakin meningkatnya permintaan dalam hal produksi dan jasa. Konflik muncul karena adanya kenyataan bahwa para anggota bersaing untuk mendapatkan sumber daya organisasi yang terbatas, bertambahnya beban kerja, aliran tugas kurang dimengerti bawahan, kesalahan komunikasi dan adanya perbedaan status, tujuan, persepsi (Handoko, T. H., 1992).

Konflik terjadi dikarenakan berbagai sebab dan alasan, Aldag, R. J. dan Stearns, T. M. (1987) mengidentifikasi sumber-sumber konflik yaitu meliputi : task independence, goal incompatibility, differentiation of values and point of view, uncertainty (the shifting of the task scope), and reward system. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Robbins, S. P. (1990) bahwa konflik organisasi disebabkan oleh adanya saling ketergantungan pekerjaan, ketergantungan pekerjaan satu arah, diferensiasi horizontal yang tinggi, formalisasi yang rendah, perbedaan kriteria evaluasi dan sistem imbalan.

Konflik merupakan peristiwa yang menyangkut manusia dan perilakunya, sebab manusia mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan, kemampuan, motivasi, kemampuan, minat, dan lingkungan baik secara individu maupun kelompok. Manusia tidak dapat melepaskan diri dari berbagai gejala dan kepentingan seperti kebutuhan akan penghargaan, sistem nilai yang tidak sama, minat dan ambisi. Pemahaman terhadap gejala ataupun keadaan yang menyebabkan terjadinya konflik dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh para pimpinan ataupun manajer dalam menjaga kelangsungan organisasi. Munculnya berbagai konflik merupakan dinamika dan perkembangan organisasi, karena itu pimpinan perlu memahami beberapa sebab yang dapat menimbulkan konflik dan

mencermati konflik sebagai suatu kejadian yang tidak dapat dipisahkan dari persoalan organisasi. Maka dari itu tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan performance kerja dan mengarahkan konflik agar tetap berdampak positif bagi kemajuan organisasi.

2.3.3 Dampak Konflik

Dampak konflik dalam kehidupan masyarakat adalah meningkatkan solidaritas sesama anggota masyarakat yang mengalami konflik dengan masyarakat lainnya dan mungkin juga membuat keretakan hubungan antar masyarakat yang bertikai. Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut. Berikut dampak negatif dan positif dari konflik (Sumaryanto. 2010. “Manajemen Konflik Sebagai Salah Satu Solusi Dalam Pemecahan Masalah”, [http:// staff.uny.ac.id/ sites/ default/ files/ pengabdian/ dr-sumaryanto-mkes/6-manajemen-konflik-sebagai-salah-satu-solusi-dalam-pemecahan-masalah.pdf](http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pengabdian/dr-sumaryanto-mkes/6-manajemen-konflik-sebagai-salah-satu-solusi-dalam-pemecahan-masalah.pdf). Tanggal 7 Juni 2015, pk. 21.02 WIB):

1. Dampak negatif

- Menghambat komunikasi.
- Mengganggu kohesi (keeratan hubungan).
- Mengganggu kerjasama atau “team work”.
- Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
- Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

- Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

2. Akibat Positif

- Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
- Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
- Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

2.4 Manajemen Konflik

2.4.1 Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik yang diinginkan (Wirawan, 2013). Manajemen konflik adalah sesuatu yang sangat berguna dalam kehidupan sehari-hari. Terdapat beberapa pendekatan manajemen konflik yang bisa menjadi panduan dalam kehidupan. Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah konflik antar anggota atau antar kelompok. Menurut Hardjana (Wahyudi, 2008), konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga.

Fisher menggunakan istilah transformasi secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan, yaitu:

1. Pencegahan konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
2. Penyelesaian konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
3. Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan. (Pickering, 2006:34)

Tahapan-tahapan diatas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik, sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik. Oleh karena itu dibutuhkan penerapan ilmu manajemen, yakni ilmu dan seni mengelola sumber daya manusia dan lainnya dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara maksimal. Hal tersebut digunakan bukan untuk membentuk suatu organisasi ataupun perusahaan, melainkan untuk mengatur konflik yang sedang terjadi melalui pendekatan komunikasi yang baik. Gambaran atau anggapan dari efek setelah terjadinya konflik, diantaranya adalah mengelola konflik berarti kita harus meyakini bahwa konflik memiliki peran dalam pencapaian sasaran secara efektif dan efisien.

2.4.2 Tujuan Manajemen Konflik

Saat muncul sebuah konflik, dan konflik tersebut bisa dimanajemen, akan terlihat beberapa tujuan manajemen konflik (Wirawan, 2013:132), diantaranya:

- Menfokuskan anggota pada visi, misi dan tujuan organisasi.

Saat dalam suatu organisasi terdapat manajemen konflik, secara tidak langsung konflik tersebut akan mempengaruhi kinerja dari masing-masing anggotanya, yang pada akhirnya mengarah pada visi, misi, dan tujuan organisasi.

- Memahami orang lain dan memahami keberagaman.

Bahwa saat melakukan pekerjaan, akan ada saatnya muncul bantuan dari pihak-pihak lain. Saat kita berusaha memahami orang lain yang dalam hal ini telah membantu kita, dan kita menemukan perbedaan antara diri dan orang tersebut, manajemen konflik digunakan untuk memahami keberagaman yang ada.

- Meningkatkan kreativitas.

Dalam usaha manajemen konflik, akan muncul berbagai upaya untuk mengurangi konflik. Upaya tersebut memunculkan kreativitas dan bahkan inovasi, yang selanjutnya akan berpengaruh kepada produktivitas.

- Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan.

Dalam pemecahan konflik, akan selalu dihadapkan kepada sebuah pertimbangan. Manajemen konflik yang ada memfasilitasi terciptanya alternatif, yang pada akhirnya membantu menentukan keputusan yang bijak dalam sebuah pertimbangan.

- Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan.

Peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama adalah salah satu kunci yang bisa dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan. Seluruh unit-unit yang ada saling mendukung untuk mencapai tujuan tertentu.

- Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

Organisasi dalam perjalanannya akan selalu menemui konflik yang harus dihadapi. Konflik yang ada sebelumnya menjadi pembelajaran bagi sebuah organisasi untuk kedepannya menciptakan prosedur untuk menyelesaikan konflik berikutnya.

2.4.3 Teori Gaya Manajemen Konflik

Gaya manajemen konflik adalah suatu metode atau langkah-langkah yang dipilih dan digunakan oleh pimpinan atau manajer dalam mengelola dan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Stella Ting-Toomey dalam Wirawan (2013) menggunakan istilah “Gaya komunikasi konflik bukan gaya manajemen konflik”. sebagai contoh, seorang pemimpin yang autokratis cenderung menggunakan gaya manajemen konflik represif, supresif, kompetitif, serta agresif dan berupaya mengalahkan lawan konfliknya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang demokratis jika menghadapi konflik akan menggunakan musyawarah, mendengarkan pendapat lawan konfliknya, dan mencari *win & win solution*.

Para pakar telah mengembangkan berbagai teori mengenai gaya manajemen konflik.

Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann (1974) mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi: (1) kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal dan (2) keasertifan (*assertiveness*) pada sumbu vertical. *Kerja sama adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik.* di sisi lain, *keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik.*

Berdasarkan kedua dimensi ini, Thomas dan Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik (lihat gambar 2.1). Berikut adalah gaya manajemen konflik tersebut.

Gambar 2.1
Kerangka Gaya Manajemen Konflik Thomas dan Kilmann



a. *Kompetisi (competing)*

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keserifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan biaya lawannya.

Dalam organisasi dengan birokrasi yang tinggi, bawahannya hanya boleh memberi masukan kepada atasan, bukan mendebat. Oleh karena itu, jika terlibat konflik dengan bawahannya, atasan akan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi.

b. *Kolaborasi (collaborating)*

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya adalah untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang

terlibat konflik. gaya manajemen konflik kolaborasi merupakan upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. upaya tersebut sering meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Selain itu, kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Menurut Derr (1975), kolaborasi merupakan gaya manajemen konflik yang paling disukai sebab: (a) mendorong hubungan interpersonal, (b) kekuatan kreatif untuk inovatif dan perbaikan, (c) meningkatkan balikan dan aliran informasi, serta (d) mengembangkan iklim organisasi yang lebih terbuka, percaya, pengambilan risiko dan perasaan baik terhadap integritas.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi.

- Menciptakan solusi integrative dan tujuan kedua belah pihak terlalu penting untuk di kompromikan.
- Tujuan pihak yang terlibat konflik untuk mempelajari lebih jauh pandangan dari lawan konfliknya.
- Kedua belah pihak tidak mempunyai cukup kekuasaan dan sumber-sumber untuk memaksakan kehendak demi mencapai tujuannya.

c. *Kompromi (compromising)*

Gaya manajemen konflik tengah atau menengah, dimana tingkat keasertifan dan kerja sama sedang. Dengan menggunakan strategi

memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternative titik tengah yang memuaskan sebagai keinginan mereka. Tabel 2.3 melukiskan perbedaan antara gaya kolaborasi dan kompromi. Gaya manajemen konflik kompromi berada di tengah antara gaya kompetisi dan gaya kolaborasi. Dalam keadaan tertentu, kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompromi:

- Pentingnya tujuan konflik hanya sedang dan tidak cukup bernilai untuk dipertahankan dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi atau kolaborasi. Akan tetapi, konflik juga terlalu penting untuk dihindari.
- Kedua belah pihak mempunyai kekuasaan dan konflik yang sama, serta mempunyai tujuan yang hampir sama.
- Untuk mencapai solusi sementara atas masalah yang kompleks.

d. *Menghindar (avoiding)*

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerjasama yang rendah. Dalam gaya manajemen konflik ini kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik. Menurut Thomas dan Klimann bentuk menghindar tersebut bisa berupa: (a) menjauhkan diri dari pokok masalah; (b) menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat; atau (c) menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik menghindar:

- Pentingnya objek konflik rendah atau ada objek konflik lain yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian.
- Objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber-sumber konflik yang rendah. Atau, tidak mungkin untuk di ubah, seperti undang-undang, peraturan pemerintah, serta peraturan dan kebijakan perusahaan.
- Potensi biaya yang dibutuhkan untuk memenangkan konflik lebih besar dari pada nilai solusinya.
- Untuk memenangkan para karyawan dan mengurangi ketegangan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tenang sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

e. *Mengakomodasi (accommodating)*

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Agar dapat sukses dalam menggunakan gaya manajemen konflik, pihak yang terlibat konflik memerlukan keterampilan tertentu. Tabel 2.2 berisi sebagian dari keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan setiap gaya manajemen konflik. Sebagai tambahan, Tabel 2.3 menggambarkan fleksibilitas masing-masing gaya manajemen konflik yang akan digunakan.

Tabel 2.3
Keterampilan yang Diperlukan untuk Menggunakan Gaya Manajemen Konflik

Kompetisi	Kolaborasi	Kompromi	Menghindar	Akomodasi
<ul style="list-style-type: none"> - Berdebat dan membantah - Berpegang tegung pada pendirian - Menilai pendapat dan perasaan diri sendiri dan lawan konflik - Menyatakan posisi diri secara jelas - Kemampuan memperbesar kekuasaan diri sendiri - Kemampuan untuk memperkecil kekuasaan lawan konflik - Menggunakan berbagai taktik yang mempengaruhi 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik - Kemampuan bernegosiasi - Mengidentifikasi pendapat lawan konflik - Konfrontasi tidak mengancam - Menganalisis masukan - Memberikan konsesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan bernegosiasi - Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik - Mengevaluasi nilai - Menemukan jalan tengah - Memberikan konsesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan untuk menarik diri - Kemampuan meninggalkan sesuatu tanpa terselesaikan - Kemampuan untuk menerima kekalahan - Kemampuan untuk mengesampingkan masalah - Kemampuan untuk melupakan sesuatu yang menyakitkan hati 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan melupakan keinginan diri sendiri - Kemampuan melayani lawan konflik - Kemampuan untuk mematuhi perintah atau melayani lawan konflik

Sumber : Thomas dan Kilmann dalam Wirawan. Konflik dan Manajemen Konflik(2013:142)

Tabel 2.4
Fleksibilitas Penggunaan Gaya Manajemen Konflik

Gaya Manajemen Konflik	Terlalu banyak menggunakan akan membuat	Terlalu sedikit menggunakan akan membuat
Kompetisi	<ul style="list-style-type: none"> - Lawan menghindar kompetitor - Lawan kalah berulang-ulang - Lawan terhenti informasinya - Bawahan ragu-ragu untuk melawan - Bawahan gampang menyerah 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehilangan percaya diri - Merasa tak berdaya dikontrol oleh lawan - Melepaskan pengambilan keputusan - Menghindar dan mengakomodasi terlalu banyak
Kolaborasi	<ul style="list-style-type: none"> - Pada sejumlah permasalahan, gaya ini tidak terlalu digunakan - Tidak diperlukan jika lawan lebih rendah - Dapat memblokir akomodasi - Mudah dimanipulasi oleh lawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehilangan solusi untuk sama-sama memperoleh - Terlalu pesimis - Kehilangan kesempatan beraktivitas - Kehilangan kesetiaan bawahan - Kehilangan keeratatan tim
Kompromi	<ul style="list-style-type: none"> - Lawan kesal dapat hasil - Atmosfer permainan - Permainan jadi lebih penting daripada isunya - Nilai dari isu akan hilang 	<ul style="list-style-type: none"> - Dilihat lawan sebagai suatu hal yang kaku dan tidak masuk akal - Terperangkap dalam berunding dan pertentangan kekuasaan - Kehilangan peluang untuk menurunkan ketegangan
Menghindar	<ul style="list-style-type: none"> - Bawahan kehilangan bantuan - Ketidakepahamaan terus berlangsung - Koordinasi menderita - Bawahan mengambil keputusan - Isu tidak ditemukan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengorbankan permusuhan yang tidak diperlukan - Bawahan kehilangan independensi - Yang tidak menghindar terlalu berat - Gagal untuk menentukan prioritas
Akomodasi	<ul style="list-style-type: none"> - Kehilangan harga diri dan pengakuan - Dipandang sebagai ragu-ragu dan lemah - Lawan merasa dimanipulasi dan kemudian membalas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dipandang kaku dan tidak masuk akal - Menghalangi maksud yang baik - Meniadakan kekecualian terhadap peraturan-peraturan - Perasaan kehilangan muka

Sumber : Thomas dan Kilmann dalam Wirawan. Konflik dan Manajemen Konflik(2013:143)

Untuk mengukur gaya manajemen konflik dalam taksonominya, Thomas dan Kilmann mengembangkan instrument khususnya yang dijual secara komersil- diberi nama *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Instrument ini merupakan instrument yang dipakai secara luas di seluruh dunia serta telah diuji coba validitas dan reliabilitasnya dengan sampel berbagai populasi.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Pandangan psikologi, setiap perilaku merupakan interaksi antara kecenderungan di dalam diri individu (internal) dan kondisi eksternal. Cara individu bertingkah laku dalam menghadapi konflik dengan orang lain akan ditentukan oleh seberapa penting tujuan-tujuan pribadi dan hubungan dengan pihak lain yang dirasakan sehingga ada dua hal yang menjadi pertimbangan dalam penyelesaian masalah, yaitu :

- a. Tujuan atau kepentingan pribadi yang dirasa sebagai hal yang sangat penting sehingga harus dipertahankan atau tidak penting sehingga bisa dikorbankan.
- b. Hubungan dengan pihak lain. Sama halnya dengan tujuan pribadi, hubungan dengan pihak lain ketika konflik terjadi bisa menjadi sangat penting atau sama sekali tidak penting.

Menurut Boardman dan Horowitz (Mardianto, 2000), karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik individu. Karakteristik yang berpengaruh adalah kecenderungan agresif, kebutuhan untuk mengontrol dan menguasai, orientasi kooperatif atau kompetitif, kemampuan

berempati dan kemampuan menemukan alternatif penyelesaian konflik. Boardman dan Horowitz juga mengatakan bahwa faktor jenis kelamin dan sikap etnosentrik sangat berpengaruh pada proses penyelesaian dan akhir konflik. Sikap etnosentrik adalah cara pandang yang menggunakan norma kelompok sebagai tolak ukur dalam memandang segala sesuatu serta mengukur atau menilai orang lain. Hal ini akan memperkecil kemungkinan terjadi proses pemecahan masalah yang produktif dalam interaksi antar individu dalam kelompok yang berbeda. Selain itu kemampuan manajemen konflik juga banyak didukung oleh karakteristik-karakteristik seperti keterbukaan akan pendapat, hubungan yang hangat, serta kebiasaan untuk tidak memecahkan masalah secara sepihak. Manajemen konflik disebut konstruktif bila dalam upaya menyelesaikan konflik tersebut kelangsungan hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik masih terjaga dan masih berinteraksi secara harmonis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara garis besar maka faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen konflik adalah faktor eksternal yang meliputi pendidikan dalam keluarga, lingkungan rumah dan sekolah, dan solidaritas kelompok, sedangkan faktor internal meliputi ketidakmampuan adaptasi yang menimbulkan tekanan sehingga mudah frustrasi konflik batin, tidak peka pada perasaan orang lain dan emosi yang labil.