

Kiat Mengatasi Konflik Antar Karyawan

Benny Lule*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Conflict among people in organization happen every day and can arise because of ineffective communication, values and culture clashes, confusing work policies and practices, or adversarial management. Conflict can have a negative effect on an organization, but if conflict can be resolved appropriately it can have a positive effect by forcing team members toward creative and innovative solutions to the problem. There are three main conflict resolution strategies: win/win, win/lose, and lose/lose. Using win/win strategy not only can resolve a conflict but also can preserve relationship. When people cannot solve their conflicts in an informal manner, many organizations create solutions through a conflict resolution process.

Key words: conflict, causes of conflict, conflict resolution

PENDAHULUAN

Konflik adalah suatu faktor yang menjadi pokok dalam berbagai aspek kehidupan. Hampir tidak ada kehidupan tanpa konflik. Konflik dapat menjadi titik awal untuk mempelajari berbagai situasi yang kompleks dan perilaku manusia. Dalam suatu organisasi, konflik bisa terjadi antar individu dan/atau antar kelompok dan departemen. Konflik bisa disebabkan oleh faktor penggunaan kekuasaan dan politik, cara kepemimpinan (leadership styles), atau proses pembuatan keputusan yang ada dalam suatu organisasi; atau konflik muncul karena ada perubahan budaya (culture) dan struktur organisasi (Huczynski & Buchanan, 2001).

Konflik tidak pernah menyenangkan, oleh karena itu kebanyakan orang berusaha menghindarinya jika bisa dihindari. Namun demikian konflik bisa menjadi sangat produktif jika dapat di tangani dengan tepat. Week (1992) mengatakan bahwa konflik bisa digunakan untuk memperjelas suatu hubungan, menyediakan cara-cara berpikir tambahan tentang penyebab konflik, dan membuka kemungkinan untuk meningkatkan suatu hubungan yang baik (good relationship) antar individu atau kelompok. Lebih lanjut Week mengatakan bilamana konflik diatur secara kreatif, dapat membuat orang-orang yang terlibat dalam konflik

tersebut bisa berpikir secara kreatif sehingga bisa memberikan suatu kerangka kerja, asumsi, dan sudut pandang yang baru. Artikel ini akan membahas tentang bagaimana mengatur atau menyelesaikan konflik karyawan (employee conflict resolution) yang ada dalam suatu organisasi. Disamping itu, artikel ini akan membahas juga tentang definisi, biaya dan penyebab konflik.

Definisi. Ada banyak sekali definisi tentang konflik tetapi pada artikel ini, penulis hanya mengutip beberapa di antaranya, yaitu: *Conflict is opposition or antagonism toward other individuals or things (Hodgetts, 1996 p. 386). Conflict is a disagreement over issues of substance and/or an emotional antagonism (Schermehorn, 2001 p. 339). Conflict resolution is to eliminate the underlying causes of conflict and reduces the potential for similar conflict in the future (Schermehorn, 2001 p. 340). Webster's Dictionary menggambarkan konflik sebagai "a battle, contest of opposing forces, discord, antagonism existing between primitive desires and instincts and moral, religious, or ethical ideals."* Kebanyakan orang mendefinisikan konflik sebagai suatu ketidaksesuaian antar orang yang disebabkan oleh karena adanya perbedaan ide/pemikiran, atau kepentingan. Konflik terjadi bilamana 2 orang atau lebih saling pertentangan karena

*alamat korespondensi:
benlu@yahoo.com

adanya perbedaan kebutuhan (needs), tujuan (goals) atau nilai (values). Kebanyakan konflik disertai dengan perasaan merah, frustrasi, disakiti, kecewa, atau takut. Biaya konflik. Konflik sangat kental dengan kehidupan manusia dalam arti bahwa setiap orang pasti pernah mengalami konflik baik dalam kehidupan pribadinya atau dalam pekerjaannya. Oleh karena itu kadangkala orang mengabaikan dan tidak memberikan perhatian yang serius bagaimana mengatasi konflik secara efektif dan efisien. Sesungguhnya penyelesaian konflik (Conflict Resolution) membutuhkan waktu dan biaya yang besar. Salah satu hal yang paling di takuti oleh pihak perusahaan/majikan apabila terjadi konflik diantara majikan dan karyawan adalah konflik tersebut menyebabkan terjadinya pemogokan (strike) oleh karyawan.

Di tahun 1996 Annie Fisher telah membuat penelitian dan menemukan bahwa rata-rata 20 persen waktu dari pegawai/bagian personalia dihabiskan untuk menyelesaikan konflik antar pegawai. Dalam beberapa kasus tentu konflik bisa menyebabkan suatu kerugian yang besar bagi perusahaan oleh karena hilangnya keuntungan (revenues) yang disebabkan karena konflik tidak diselesaikan dengan baik. Sebagai contoh: Pemogokan yang dilakukan oleh the International Brotherhood of Yeamsters terhadap United Parcel Service, telah menyebabkan kerugian sebesar 700 juta dollar US (Blackman & Burkins, 1997). Contoh pemogokan yang lain dilakukan oleh United Auto Workers terhadap Chrysler yang telah menyebabkan kerugian sebesar 20 juta dolar US setiap hari oleh karena perusahaan tidak beroperasi (Vlasic, 1997).

Sesungguhnya biaya penyelesaian konflik tidak hanya berhubungan dengan hal-hal material (material things) saja seperti uang tetapi juga berhubungan dengan hal-hal yang tidak materi (non-material things) seperti hubungan antara majikan dan karyawan. Kadangkala pemogokan akan menyebabkan suatu hubungan yang tidak harmonis lagi di antara majikan dan karyawan walaupun konflik atau perselisihan tersebut sudah diselesaikan. Penyebab-

penyebab konflik. Salah satu cara menghindari konflik adalah mengerti atau mengetahui penyebab-penyebab dari konflik tersebut yang biasanya disebut "Conflict Trigger" (pemicu konflik). "A conflict Trigger is a situation that increases the chances of conflict". Ada banyak faktor yang dapat memicu terjadinya konflik. Di dalam artikel ini, penulis hanya membahas beberapa pemicu konflik yang dapat menolong untuk mengantisipasi kemungkinan terjadi konflik dan dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik bila konflik terjadi.

Komunikasi yang tidak efektif (Ineffective Communication). Salah satu sumber utama terjadinya konflik pribadi (personal conflict) adalah salah satu pengertian (misunderstanding) yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak efektif. Didalam dunia pekerjaan dimana ada banyak orang yang berbeda baik berbeda ide, tujuan, kepentingan atau perbedaan lainnya dimana mereka bekerja bersama-sama. Hal ini bisa menyebabkan terjadi kesalahpahaman bila tidak ada komunikasi yang efektif di antara mereka. Contoh: jika penyebab konflik adalah salah pengertian (misunderstanding) maka untuk menyelesaikan konflik tersebut yaitu dengan cara menerangkan kembali posisi anda atau dengan cara memberikan informasi yang lebih terinci sehingga orang lain (lawan) bisa mengerti apa yang anda maksudkan. *Ketidakcocokan nilai (Value Clashes).* Perbedaan nilai bisa menyebabkan konflik antar generasi, antar pria dan wanita, dan antar orang-orang yang memiliki prioritas yang berbeda.

Ketidakcocokan budaya (Culture Clashes). Ketidakcocokan budaya telah terjadi diantara para karyawan tidak hanya mereka yang berasal dari negara, yang lain tetapi juga telah terjadi diantara para karyawan yang berasal dari daerah yang berbeda pada negara yang sama. *Otoritas tidak jelas (Ambiguous Authority).* Batas-batas pekerjaan atau kewenangan yang tidak jelas bisa menyebabkan konflik sesama karyawan atau diantara atasan dan bawahan. Kebijakan dan praktek kerja (*Work Policy &*

Practice). Konflik antar pribadi bisa berkembang bilamana suatu organisasi memiliki suatu regulasi dan standar prestasi kerja (*performance standard*) yang membigungkan dan sewenang-wenang. Contoh: Para karyawan akan melihat sedikit korelasi antara prestasi kerja (*job performance*) dan kenaikan gaji (*salary advancement*) jika mereka menemukan bahwa karyawan lain yang melakukan pekerjaan yang sama dengan mereka mendapat gaji yang lebih besar atau di promosi lebih cepat.

Manajemen musuh/oposisi (Adversarial Management). Dibawah sistem manajemen ini, para manager bisa memandang karyawan mereka dan bahkan para manager lain secara mencurigakan dan tidak mempercayai mereka. Mereka menganggap karyawan yang lain di perusahaan adalah musuh. Para karyawan biasanya kurang menghormati kepada *adversarial manager*. Jika perusahaan memiliki situasi manajemen seperti ini, maka sulit tercipta, kerjasama dan grup kerja yang baik di perusahaan tersebut.

Ketidakpenurutan (Noncompliance). Konflik bisa muncul bilamana beberapa pekerja menolak menuruti peraturan dan/atau mengabaikan tugas dan tanggung jawab mereka yang telah dibagi secara adil. Hal ini bisa menimbulkan kecemburuan, marah, dan akhirnya, bisa menurunkan semangat kerja bagi karyawan yang lain (*karyawan penurut*). Suatu organisasi yang berjanji untuk mempromosikan karyawannya, di dasarkan atas prestasi kerja, akan kecewa apabila di kemudian hari mereka dapati bahwa dasar promosi tidak di dasarkan pada hal tersebut. Konflik bisa muncul jika hal yang terjadi tidak seperti yang di janjikan/diharapkan.

Penyelesaian Konflik (Conflict Resolution). Sebagaimana disebut di atas bahwa konflik tidak pernah menyenangkan sehingga kebanyakan orang berusaha untuk menghindarinya. Sesungguhnya konflik tidak hanya mempunyai dampak negative kepada organisasi tetapi juga mempunyai dampak positif. Konflik bisa sangat produktif jika ditangani secara tepat. Beberapa pendekatan yang paling umum digunakan untuk

menyelesaikan konflik. Pendekatan tersebut dapat dikelompokkan kedalam 3 strategis dasar penyelesaian konflik yaitu: (a) Win/lose; (b) lose/lose; (c) win/win.

Win/lose strategy. Bilamana strategi ini digunakan, maka anda akan mencapai tujuanmu atas kerugian orang lain. Untuk menggunakan strategi ini, hal tersebut bergantung pada berapa besar masalah tersebut dan hasil apayang diharapkan dari solusi tersebut. Strategi ini dapat digunakan dalam situasi dimana 2 pihak yang konflik tidak setuju dengan solusi yang ada; atau mereka tidak sanggup untuk saling berbicara.

Didalam lingkungan pekerjaan, strategis ini dapat di aplikasikan dari salah satu dari ke 2 cara ini: "Manager rules" atau "Majority rules". Pada manager rules, seorang manager bertindak sebagai penguasa (*autocrat*). Ia yang memutuskan pada solusi tersebut dan menyatakan bahwa hal tersebut final (tidak dapat diganggu gugat lagi). Sedangkan pada majority rules, suatu pemungutan suara (*vote*) bisa dilakukan dan suara yang terbanyak adalah pemenang. Win/lose strategy bisa menyelesaikan konflik secara jangka pendek tetapi biasanya tidak dapat menyelesaikan konflik tersebut sampai ke akar permasalahannya. Bilamana seorang menang (*win*) dan yang lai kalah (*lose*), maka yang kalah mungkin akan menolak solusi tersebut dan merasa seperti seorang korban.

Lose/lose strategy. Semua pihak bilamana strategi ini digunakan. Pada dasarnya strategi ini digunakan dalam 3 cara, yaitu: (1) Kedua pihak bisa di minta kompromi. Setiap orang yang terlibat dalam konflik harus dapat memberikan kepentinganya kepada pihak lain (*lawannya*) dan mencoba memahami apa yang di inginkan pihak lain. Sehingga mereka dapat menentukan tingkat kompromi yang bagaimana yang dapat diterima oleh kedua pihak. (2) Seorang penengah (*arbitrator*) atau pihak ketiga yang netral bisa memutuskan bagaimana konflik tersebut harus diselesaikan. Sering proses ini akan memberikan solusi kepada pihak yang berselisih. (3) Solusi didasarkan atas peraturan (*rule*). Cara ini bisa menyelesaikan

konflik tetapi kadangkala tidak mempertimbangkan masalah-masalah khusus yang ada karena dimata peraturan (rule) semua adalah sama tidak ada yang terkecuali. Kadang kala cara ini dapat memecahkan konflik bersifat sementara tetapi dapat memunculkan masalah yang lain. Contoh: Jika seorang pegawai bermohon untuk mendapatkan jam kerja yang lebih fleksibel karena ia harus mengurus anaknya, dan kemudian managernya menyelesaikan permohonan tersebut hanya dengan mengikuti peraturan yang ada dimana setiap karyawan harus masuk dan pulang kantor pada jam yang sama. Sepintas lalu masalahnya dapat diselesaikan karena menegar telah melakukan suatu yang benar (sesuai dengan peraturan) dan tidak ada alasan bagi karyawan tersebut untuk tidak mengikuti peraturan tersebut. Tetapi apa dampak keputusan tersebut? Ini akan menyebabkan produktivitas kerja dari karyawan tersebut akan turun karena ia tidak bisa konsentrasi kerja dengan baik karena memikirkan anaknya dan pada saat yang sama tidak berani membantah peraturan. Pada ujungnya, perusahaan juga yang rugi.

Lose/lose strategy dapat digunakan bila hanya ada sedikit waktu untuk menemukan suatu solusi melalui diskusi dan pemecahan masalah bersama. Secara umum, lose/lose dan win/lose strategy menciptakan suatu sikap “Kami melawan mereka” (“We versus they”) atau “Caraku melawan caramu” (“May way versus your way”) di antara pihak yang konflik. “*We versus they*” atau “*May way versus your way*” memberikan arti bahwa para partisipan menganggap bahwa solusinya lebih baik dari pada bekerja sama untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Setiap orang cenderung melihat masalah tersebut hanya dari sudut pandangnya sendiri dan tidak mendefinisikan masalah tersebut dalam kaitannya dengan tujuan (goal) dan kebutuhan (need) bersama.

Win/win strategy. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk memperbaiki masalah bukan untuk menyalahkan. Mereka yang menggunakan strategy ini akan

mendengar semua pandangan, mendefinisikan masalah-masalah dasar, dan menciptakan suatu atmosfir yang saling percaya diantara semua yang terlibat. Pada strategy ini, semua orang harus percaya bahwa masalah akan diselesaikan demi kepentingan dari kasus tersebut bukan melalui pengaruh politik atau pengaruh pribadi. Mereka yang terlibat dalam win/win proses harus fleksibel, sensitif, sabar, kalem, dan tidak seorangpun merasa terancam. Hasil strategy ini akan menjadi solusi kepada masalah yang telah menyebabkan konflik. Hal tersebut adalah solusi yang memenuhi kebutuhan individu, menghasilkan keuntungan bersama, dan menguatkan hubungan pada semua pihak.

Win/win strategy bisa bekerja secara efisien jika 6 asumsi berikut ini ada pada semua pihak yang terlibat pada penyelesaian konflik. Asumsi-asumsi tersebut adalah: Mereka yang terlibat dalam penyelesaian masalah harus ingin bekerjasama. Bekerjasama untuk memecahkan masalah bersama. Menghormati hak dari, masing-masing pihak untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka. Menghormati integritas dari semua pihak menghormati kemampuan dari semua pihak. Bekerja pada organisasi yang sama yang memiliki tujuan-tujuan yang sama dari kelompok tersebut.

KESIMPULAN

Konflik antara orang di dalam organisasi bisa terjadi setiap hari. Sangat sulit untuk menghindari konflik karena konflik itu adalah bagian dari kehidupan setiap insan manusia. Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan konflik, beberapa diantaranya adalah: komunikasi yang tidak efektif, ketidakcocokan nilai dan budaya, kebijakan dan praktek kerja yang membingungkan, manajemen lawan/musuh, ketidak penurutan, atau harapan yang tidak terpenuhi. Konflik bisa memberikan dampak negatif baik berupa kerugian berupa materi maupun non-materi pada organisasi apabila konflik tersebut tidak dapat diselesaikan

dengan baik, tetapi apabila diselesaikan dengan benar dan tepat, ia bisa memberikan dampak positif oleh mendorong para anggota tim menuju suatu solusi masalah yang kreatif dan inovasi. Ada 3 strategi penyelesaian masalah, yaitu: win/win, win/lose, dan lose/loser strategy. Penggunaan win/win strategy tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi bisa juga untuk menguatkan hubungan pada semua pihak yang terlibat.

REFERENSI

- Blackman, Douglas A. & Burkins, Gleen. 1997. "UPS's Early Missteps in Assessing the Teamsters Help Explain How Union Won Gains in Fight," Wall Steet Journal, August 21, p. A16.
- Huczynski, Andrzej & Buchanan, David 2001. Organization Behavior, 4th edition.
- Schermerhorn, John R. Jr. 2001. Managemen, 6th edition, pp. 339-340.
- Vlasic, Bill. 1997. "Trench Warfare in Detroit," Business Week, May 5, p. 130.
- Week, Dudley. 1992. The Eight Essential Steps to Conflict Resolution, pp. 7, 90-101.