

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Dalam sebuah penelitian, landasan teori digunakan untuk membantu peneliti menganalisis data yang didapatkan dalam lapangan dengan menggunakan teori – teori yang telah ada pada penelitian sebelumnya. Dengan adanya teori – teori yang di dapat, peneliti mendapatkan pengetahuan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini teori yang dijelaskan adalah teori mengenai konflik, konflik interpersonal, penyebab terjadinya konflik, dan strategi penyelesaian konflik.

2.1.1. Pengertian Konflik

Dalam berbagai pengertian yang luas, Konflik dapat memiliki pengertian yang beragam berdasarkan dari sudut pandang peneliti sebelumnya.

Robbins (2009:519) mengartikan “konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah terkena dampak negatif, atau akan berdampak negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama”.

Kreitner dan Kinicki (2011:373) menyebutkan “konflik merupakan proses di mana satu pihak merasakan bahwa kepentingannya sedang ditentang atau mempengaruhi secara negatif bagi pihak lain”.

Sedangkan Winardi (2004:384) berpendapat,

“konflik dapat diartikan sebagai situasi, di mana terdapat tujuan-tujuan; kognisi-kognisi atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri individu-individu atau antara individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya penentangan atau interaksi yang bersifat antagonistik”.

Kemudian Schermerhorn *et.al.*, (2011:232) mendefinisikan “konflik terjadi ketika salah satu pihak tidak setuju atas isu-isu substansif atau konflik emosional yang menciptakan gesekan di antara mereka.”

Dari berbagai definisi konflik yang terdapat diatas maka dapat dikatakan bahwa konflik merupakan situasi di mana salah satu pihak merasa tidak nyaman atau kepentingannya merasa ditentang oleh pihak lain yang berasal dari perbedaan persepsi mengenai tujuan yang dicapai ataupun dari emosi yang dirasakan oleh salah satu pihak yang menciptakan perselisihan bagi kedua belah pihak.

2.1.2. Pandangan Mengenai Konflik

Menurut Robbins (2009:519) Pandangan terhadap konflik dibagi menjadi tiga pandangan, yaitu :

1. Pandangan Tradisional

Pandangan awal yang terjadi terhadap konflik dengan mengasumsikan bahwa semua konflik adalah buruk. Konflik dipandang negatif, dan konflik digunakan secara sinonim dengan istilah seperti kekerasan, perusakan, dan hal tersebut untuk menekankan sebagai konotasi negatif.

2. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia terhadap konflik berpendapat bahwa konflik merupakan kejadian alami yang terdapat didalam semua kelompok dan organisasi.

3. Pandangan Interaksionis

Sementara hubungan manusia memandang konflik harus diterima, pandangan interaksionis konflik cenderung mendorong terjadinya konflik dengan alasan kelompok yang harmonis, damai, tenang, dan koperatif

cenderung menjadi statis, apatis, dan responsif terhadap kebutuhan untuk perubahan dan inovasi.

Bagaimana individu atau kelompok memandang sebuah konflik dapat membantu individu ataupun kelompok untuk menentukan cara penyelesaian konflik. Pada pandangan tradisional terhadap konflik, Konflik dipandang sebagai hasil dari disfungsional yang terjadi akibat adanya komunikasi yang buruk antar individu maupun kelompok, kurangnya saling keterbukaan dan kepercayaan antar orang-orang yang ada di dalam kelompok, dan kegagalan dari manajer untuk merespon kebutuhan dan aspirasi karyawan. Pada pandangan hubungan manusia, konflik yang terjadi tidak dapat dihindari oleh individu ataupun kelompok, “aliran yang memiliki pandangan hubungan manusia menganjurkan untuk menerima konflik” (Robbins, 2009:519). pandangan hubungan manusia menerima adanya sebuah konflik dan tidak bisa dihilangkan, karena pada titik tertentu konflik dapat bermanfaat bagi kinerja kelompok. Sedangkan menurut pandangan interaksionis, pandangan ini cenderung menginginkan timbulnya konflik untuk menciptakan individu atau kelompok yang dapat kritis terhadap diri sendiri dan mampu menciptakan sebuah kreatifitas, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam menyelesaikan sebuah permasalahan.

2.1.3. Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional

Konflik yang terjadi di dalam organisasi dapat menjadi sesuatu hal yang positif bagi organisasi, namun juga dapat menjadi negatif di sisi lain. menurut Schermerhorn *et.al.*, (2011:234) “konflik dapat memiliki dua sisi yang berbeda yaitu fungsional atau sisi konstruktif dan disfungsional atau sisi destruktif”.

Konflik fungsional atau yang disebut konflik yang konstruktif, dapat menghasilkan manfaat bagi individu, tim, atau organisasi. “Secara positif, konflik bisa membawa masalah yang terjadi ke permukaan sehingga pihak yang terlibat dalam konflik dapat mengatasi dengan melakukan berbagai cara seperti berkeaktifitas dalam menyelesaikan konflik” (Schermerhorn *et.al.*, 2011:234), kesempatan untuk berkeaktifitas dalam menyelesaikan sebuah konflik tersebut dapat digunakan bagi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja individu, tim, atau kinerja organisasi.

Sedangkan konflik disfungsional atau konflik destruktif, merupakan hasil konflik yang merugikan organisasi. “Konflik yang terjadi secara terus menerus dapat menghabiskan tenaga dan waktu dalam menyelesaikannya, menciptakan permusuhan interpersonal, dan secara keseluruhan menciptakan lingkungan yang negatif bagi pekerja” (Schermerhorn *et.al.*, 2011:234). Jenis konflik yang destruktif dapat menurunkan kinerja dan kepuasan kerja serta memberikan terjadinya absensi karyawan dan dapat mengakibatkan karyawan keluar dari perusahaan.

Menurut Champoux (2003:232) “Organisasi atau kelompok yang menghadapi perubahan lingkungan perlu lebih banyak konflik untuk membantu beradaptasi dengan lingkungan yang penuh perubahan”. Dengan demikian diperlukan sebuah konflik agar dapat menghasilkan sebuah konflik yang fungsional, “di mana hasil konflik fungsional yang terjadi di dalam suatu kelompok dapat meningkatkan kinerja individu maupun kelompok, sehingga kelompok tersebut dapat memberikan pengaruh bagi kelompok lain untuk

mengikutinya” (Champoux, 2003:232). Namun ketika terjadi sebuah konflik yang menghasilkan konflik disfungsional yang berada pada titik disfungsional yang tinggi maka dapat menciptakan tingkat ketegangan, kecemasan, dan stres yang berlebih. Disfungsional konflik yang tinggi juga dapat mengurangi kepercayaan, menyebabkan interaksi antagonis terus menerus.

Sedangkan konflik disfungsional yang rendah merupakan kebalikan dari konflik fungsional, “di mana organisasi atau kelompok tidak mendorong terciptanya ide-ide baru atau mentoleransi pandangan yang berbeda. Keputusan dibuat dengan informasi yang buruk” (Champoux, 2003:232). Sehingga diperlukan pengelolaan konflik dengan mempertahankan konflik pada tingkat yang fungsional bagi kelompok.

2.1.4. Jenis-Jenis Konflik

Greenberg dan Baron (2008:440) berpendapat bahwa konflik dibedakan menjadi tiga jenis berdasarkan bentuknya, yaitu :

1. Konflik Substansif
Bentuk konflik yang terjadi ketika seseorang memiliki sudut pandang dan pendapat yang berbeda yang berhubungan dengan keputusan yang dibuat oleh orang lain.
2. Konflik Afektif
Bentuk konflik yang terjadi ketika seseorang mengalami benturan kepribadian atau kesulitan interpersonal yang mengakibatkan frustrasi, perasaan marah, kecewa, ketidaksukaan, ketakutan, kebencian, dan sejenisnya.
3. Konflik Proses
Bentuk konflik yang terjadi akibat perbedaan pendapat mengenai bagaimana kelompok kerja yang akan beroperasi, seperti bagaimana membagi tugas, menerima sumber daya yang dialokasikan, dan dengan siapa akan bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan.

Menurut Winardi (2004:437) terdapat adanya enam macam jenis konflik yang terjadi di dalam kehidupan organisasi, yaitu :

1. Konflik di dalam diri individu. (*intrapersonal conflict*)
Konflik yang terjadi di dalam individu terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan yang diharapkannya untuk dilaksanakan atau adanya tuntutan tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut berbenturan dengan tuntutan-tuntutan lain, atau apabila individu tersebut diekspektasi untuk melakukan hal-hal yang melebihi kemampuannya.
2. Konflik antar individu (*interpersonal conflict*)
Konflik antar individu yang terjadi di dalam kelompok sering kali terlihat sebagai hal yang timbul karena perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Lebih sering terlihat bahwa konflik tersebut demikian timbul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan.
3. Konflik Intrakelompok (*intragroup conflict*)
Konflik intrakelompok dibagi dalam dua kategori yaitu, konflik substansif dan konflik afektif. Konflik substansif dikaitkan dengan ketidaksetujuan antara anggota-anggota kelompok. Sebaliknya, konflik afektif berkaitan dengan reaksi-reaksi emosional yang timbul sewaktu berlangsungnya perbedaan antar pribadi.
4. Konflik antar kelompok (*intergroup conflict*)
Adanya perasaan loyalitas di dalam kelompok yang muncul ketika terjadi konflik antar kelompok lain. Kelompok yang bersangkutan akan mementingkan kepentingan atau tujuan-tujuan tugas. Sehingga anggota-anggota kelompok cenderung menganggap kelompok mereka lebih superior dibandingkan dengan kelompok-kelompok lainnya.
5. Konflik intra organisasi (*intraorganizational conflict*)
Memperhatikan konflik dari suatu sudut pandangan intra organisasi, maka dapat dikemukakan adanya empat macam tipe konflik, Yaitu :
 1. Konflik Vertikal
Konflik vertikal terjadi karena atasan berupaya mengendalikan pihak bawahan, dan pihak bawahan cenderung menentangnya.

2. Konflik Horizontal
Konflik antara karyawan atau departemen pada tingkat hierarki yang sama.
3. Konflik Garis-Staf
Para manajer staf dan manajer garis, secara tipikal memiliki ciri-ciri pribadi yang berbeda-beda. Ciri-ciri pribadi yang berbeda demikian selalu dikaitkan dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang dimiliki. Munculnya nilai-nilai yang berbeda tersebut ke permukaan cenderung menciptakan situasi-situasi konflik.
4. Konflik Peranan
Konflik peranan terjadi karena seseorang individu memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan.
6. Konflik antar organisasi (*interorganizational conflict*)
Konflik antar organisasi dapat dinamakan persaingan (*competition*). Konflik demikian dianggap sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya perkembangan produk-produk baru, teknologi baru dan jasa-jasa baru, pemanfaatan sumber daya lebih efisien.

2.1.5. Sumber Terjadinya Konflik

Konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi dapat berasal dari beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik tersebut. Oleh karena itu, dalam mengendalikan sebuah konflik perlu diketahui sumber penyebab terjadinya konflik tersebut, sehingga dapat menentukan langkah – langkah selanjutnya yang harus di ambil untuk mengendalikan konflik tersebut agar menjadi sebuah konflik fungsional yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sejumlah faktor yang beragam dapat menimbulkan terjadinya berbagai konflik di dalam organisasi.

Beberapa sumber menurut Luthans (2005:391) yang dapat menimbulkan terjadinya konflik dalam organisasi yaitu:

1. Perbedaan pribadi
Setiap individu memiliki banyak perbedaan latar belakang baik keluarga, pendidikan, dan nilai – nilai, sehingga perbedaan tersebut dapat menjadi sumber utama dalam konflik.
2. Kesalahan informasi
Sumber konflik ini merupakan hasil dari adanya gangguan komunikasi di dalam organisasi. Hal ini bisa terjadi ketika dua orang yang terlibat konflik menggunakan informasi yang berbeda atau salah satu pihak ataupun keduanya memiliki informasi yang salah.
3. Ketidaksesuaian peran
Jenis konflik interpersonal menggambarkan dari kedua konflik yaitu konflik intraindividual dan konflik antarkelompok.
4. Tekanan lingkungan
Dalam lingkungan yang ditandai dengan langka atau menyusutnya sumber daya, perampangan, tekanan persaingan, atau tingkat ketidakpastian distribusi yang tinggi, penyebab konflik dari semua ini akan lebih mungkin terjadi.

Adapun penyebab terjadinya konflik dalam organisasi menurut Reece (2008:300), sebagai berikut:

1. Perubahan Organisasi
Di dalam sebuah organisasi, terdapat ketegangan antara kekuatan yang berlawanan untuk stabilitas dan perubahan. Dimana terdapat satu pihak yang menginginkan adanya perubahan di dalam organisasi, tetapi juga ada pihak yang merasa nyaman dengan keadaan organisasi saat itu, sehingga tidak memerlukan adanya perubahan di dalam organisasi.
2. Komunikasi yang tidak efektif
Sumber utama konflik pribadi adalah salah mengartikan yang merupakan akibat dari komunikasi yang tidak efektif. Di dalam lingkungan kerja, di mana banyak orang yang berbeda ketika bekerja sama, kegagalan atau kesalahan yang terjadi ketika berkomunikasi tidak dapat dihindarkan.

3. Bentrokan nilai dan budaya

Perbedaan dalam nilai-nilai dapat menyebabkan konflik antar generasi, antara pria dan wanita, dan antar individu dengan nilai kepentingan yang berbeda.

4. Kebijakan dan praktek kerja

Konflik antar pribadi dapat berkembang ketika organisasi memiliki peraturan dan penilaian standar kinerja yang tidak masuk akal atau yang membingungkan bagi karyawan. Konflik sering muncul ketika manajer gagal dalam menyamakan persepsi karyawan dengan adanya berbagai kebijakan yang tidak adil. Konflik dapat terlihat ketika beberapa pekerja menolak untuk mematuhi aturan dan mengabaikan peraturan yang ada.

5. Persaingan sumber daya yang terbatas

Di dalam lingkungan yang dipenuhi dengan terbatasnya sumber daya yang tersedia (ruang, peralatan, uang, ataupun personel). adanya pendistribusian untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas sering kali menyebabkan masalah bagi individu maupun kelompok.

6. Bentrokan kepribadian (*Personality clashes*)

Tidak ada keraguan tentang hal ini: beberapa individu tidak menyukai satu sama lain. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki perbedaan gaya dalam berkomunikasi, temperamen, atau sikap.

Sedangkan menurut Hasibuan (2007:200) menyebutkan sumber – sumber penyebab konflik adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok. Setiap individu atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain.

2. Ego manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan konflik.

3. Kebutuhan

Kebutuhan material dan non material yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. pada dasarnya setiap orang ingin memenuhi kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah persaingan atau konflik.

4. Perbedaan pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik karena orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya yang paling tepat. Bila perbedaan pendapat ini tidak terselesaikan maka akan menimbulkan ketegangan atau kecemasan yang akan mengakibatkan perpecahan.

5. Salah Paham

Salah paham merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. salah paham terjadi ketika satu pihak melakukan kegiatan yang memiliki tujuan yang baik, tetapi bagi pihak lain kegiatan tersebut dianggap merugikan. Salah paham sering terjadi di antara orang – orang yang bekerja sama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbullah konflik di antara individu karyawan atau kelompok.

6. Satu atau kedua pihak yang merasa dirugikan

Tindakan atau perbuatan yang dilakukan oleh satu pihak yang mungkin dianggap merasa merugikan bagi pihak lainnya dapat memicu terjadinya konflik. Setiap orang yang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Oleh karena itu, perbuatan yang merugikan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik . jika terjadi konflik pasti akan merugikan kedua belah pihak, bahkan akan merusak hubungan keduanya.

7. Perasaan sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung yang terdapat di dalam individu dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik. konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina.

Sedangkan menurut Robbin (2009:521) membagi tiga kategori umum penyebab konflik, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu sumber terjadinya konflik. Konotasi kata yang berbeda, istilah yang digunakan, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan kebisingan atau gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang dalam komunikasi sehingga berpotensi menimbulkan konflik.

2. Struktur

Istilah struktur, dalam konteks ini untuk mencakup variabel seperti ukuran, tingkatan spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kesesuaian anggota-tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan tingkat ketergantungan antar kelompok. Ukuran dan spesialisasi bertindak sebagai kekuatan dalam merangsang konflik.

3. Variabel Pribadi

Kategori terakhir potensi sumber konflik adalah variabel pribadi, yang meliputi karakteristik kepribadian, emosi, dan nilai – nilai individual tiap orang. Faktor – faktor tersebut dapat menyebabkan perbedaan yang berpotensi menciptakan terjadinya konflik.

Dari berbagai teori yang menjelaskan penyebab terjadinya konflik, maka dapat di ambil beberapa kesamaan penyebab terjadinya konflik berdasarkan kategori umum yang dibuat oleh Robbin (2009). Yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu penyebab terjadinya konflik. Dalam pandangan Luthans (2005) kesalahan informasi merupakan termasuk ke dalam kategori komunikasi yang menyebabkan terjadinya konflik, dimana “Sumber konflik ini merupakan hasil dari adanya gangguan komunikasi di dalam organisasi” (Luthans, 2005:391). Sedangkan penyebab konflik lainnya yang masuk dalam kategori komunikasi dalam pandangan Reece (2008) adalah komunikasi yang tidak efektif, “Sumber utama konflik pribadi adalah salah mengartikan yang merupakan akibat dari komunikasi yang tidak efektif ” (Reece, 2008:300).

2. Struktur

Dalam konteks ini struktur mencakup variabel seperti ukuran, tingkatan spesialisasi dalam tugas, kejelasan peraturan, kesesuaian antar anggota dalam hal tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan tingkat ketergantungan antar kelompok. Penyebab konflik akibat tujuan yang terdapat dalam pandangan Hasibuan (2007) dapat termasuk ke dalam kategori struktural, “Tujuan yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok” (Hasibuan, 2007:200). Penyebab konflik dalam pandangan Reece (2008) yang termasuk ke dalam kategori struktur adalah perubahan organisasi, di mana “sebuah organisasi, terdapat ketegangan antara kekuatan yang berlawanan untuk stabilitas dan perubahan” (Reece, 2008:300). Selain itu juga penyebab konflik lainnya yang masuk dalam kategori struktur adalah kebijakan dan praktek kerja, “Konflik antar pribadi dapat berkembang ketika organisasi memiliki peraturan dan penilaian standar kinerja yang tidak masuk akal atau yang membingungkan bagi karyawan” (Reece, 2008:300).

3. Variabel pribadi

Dari berbagai pandangan yang telah ada, penyebab konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh adanya variabel pribadi, menurut Robbin (2009:521) “potensi sumber konflik adalah variabel pribadi, yang meliputi karakteristik kepribadian, emosi, dan nilai – nilai individual tiap orang”. Dalam pandangan Luthans (2005:391) variabel pribadi terletak pada perbedaan pribadi di mana “Setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda

karena proses pendidikan, budaya dan tradisi keluarga, dan proses sosialisasinya”. Selain itu Penyebab konflik ketidaksesuaian peran juga dapat masuk ke dalam kategori variabel, hal ini disebabkan “Jenis konflik interpersonal menggambarkan dari kedua konflik yaitu konflik intraindividual dan konflik antar kelompok” (Luthans, 2005:391). Sedangkan di dalam pandangan Reece (2008) perbedaan individu terletak pada bentrokan nilai dan budaya serta bentrokan pribadi, “perbedaan dalam nilai – nilai dapat menyebabkan konflik antar generasi, antar pria dan wanita, dan antar individu dengan nilai kepentingan yang berbeda...hal ini terjadi karena setiap individu memiliki perbedaan gaya dalam komunikasi, temperamen, atau sikap” (Reece, 2008:300). Dalam pandangan Hasibuan (2007) variabel pribadi penyebab terjadinya konflik terletak pada ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, satu atau dua pihak yang merasa dirugikan, dan perasaan sensitif.

2.1.6. Akibat Konflik

Hasil dari penyebab konflik yang terjadi akan memberikan akibat atau dampak bagi pihak yang terlibat konflik. Akibat dari konflik tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu akibat negatif dari konflik dan akibat positif dari konflik. Dalam hal ini Draffe (2009:128) menjelaskan “akibat negatif dari konflik adalah di mana satu atau lebih pihak yang terlibat konflik tidak puas dengan cara yang diambil ketika konflik berakhir, sedangkan akibat positif dari konflik adalah di mana pihak – pihak yang terlibat konflik mendapat kepuasan bersama ketika konflik berakhir”.

Akibat negatif yang di timbulkan dari konflik menurut Drafke (2009:128)

antara lain :

1. Mental untuk menjatuhkan
Konflik yang berakhir dengan merugikan salah satu pihak, akan membuat pihak yang dirugikan tersebut akan mencoba menjatuhkan pihak – pihak lainnya untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkannya atau untuk memenuhi tujuannya.
2. Menuju perpecahan
Masing – masing pihak yang terlibat konflik berusaha untuk mendapatkan apa yang diinginkannya, tidak ada kata kompromi dalam mendapatkan keinginan tersebut. hal ini merupakan cara yang harus dijalankan meskipun harus kehilangan seseorang yang terbaik.

Akibat positif yang di timbulkan dari konflik menurut Drafke (2009:128)

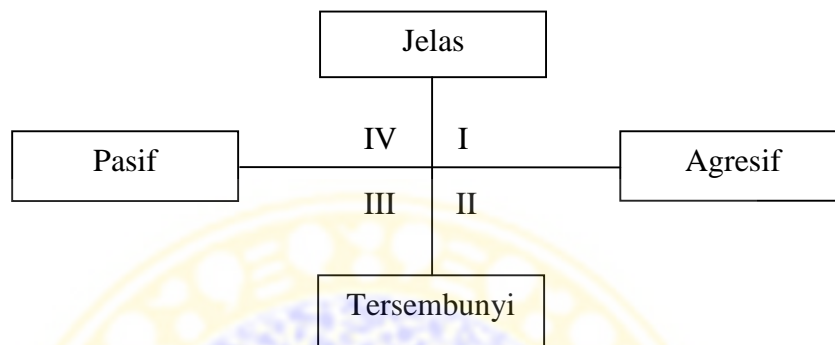
antara lain :

1. Memiliki mental untuk memecahkan masalah
Semua pihak yang terlibat di dalam konflik berusaha untuk memecahkan masalah untuk menyelesaikan konflik, bukan untuk bertengkar satu sama lain, meskipun di sisi lain memiliki sudut pandang yang berbeda, namun masing – masing pihak berusaha untuk menyelesaikan masalah.
2. Bertujuan untuk kepuasan bersama
Semua pihak berusaha untuk mencari solusi bahwa setiap pihak mendapatkan keinginan mereka dan merasa puas dengan hasil konflik. Dalam hal ini tidak ada pihak yang dirugikan, karena semua orang merasa diuntungkan. Hal ini berbeda dengan kompromi yang sering berakhir dengan salah satu pihak merasa tidak senang, atau dirugikan.

2.1.7. Tanda Terjadinya Konflik

Konflik dapat menjadi positif namun juga dapat menjadi negatif, hal tersebut dapat terjadi bagaimana individu maupun pimpinan melakukan cara untuk menyelesaikan konflik tersebut secara cepat dan tepat. Oleh karena itu, baik individu maupun pimpinan harus dapat mengetahui tanda – tanda terjadinya

konflik yang sedang berlangsung. Tanda – tanda terjadinya konflik dijelaskan berdasarkan gambar 2.1.



Sumber : Hoda Lecey (2003:26) dalam *How to Resolve Conflict in the Workplace*.

Gambar 2.1

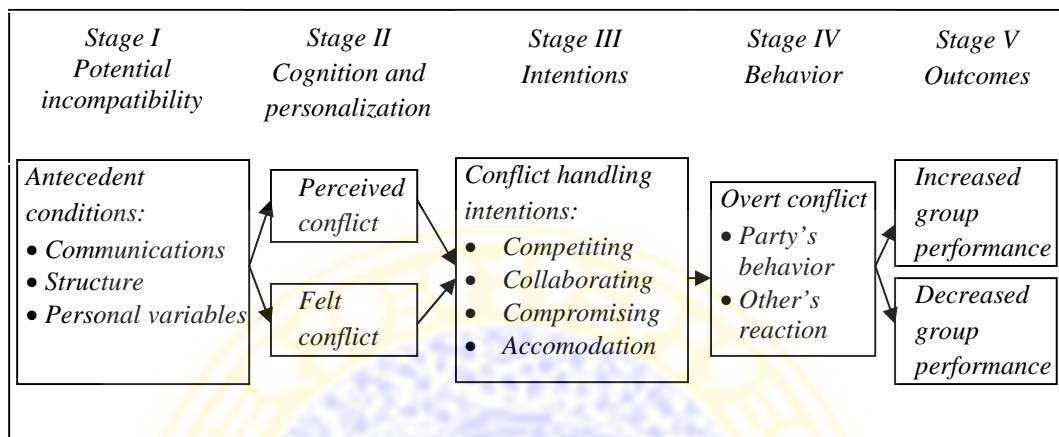
Tanda – Tanda Konflik

Keterangan Gambar:

- Kuadran I : merupakan tanda yang jelas dari konflik yang ditunjukkan dengan agresif. Misalnya teriakan, celaan, penghinaan, tindak kekerasan, dan sebagainya.
- Kuadran II : merupakan tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara agresif, misalnya komentar yang merendahkan, tanpa henti mencari kesalahan dan mengkritik, dan lain sebagainya. Berusaha merusak nama baik orang lain juga termasuk di sini.
- Kuadran III : merupakan tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara pasif, misalnya tidak mau bekerja sama, membolos.

- Kuadran IV : merupakan tanda yang jelas nampak dari konflik yang ditunjukkan pasif, misalnya mengirim memo ke atasan.

2.1.8. Proses Konflik



Sumber : Robbins (2009:521) dalam buku *Organization Behavior*

Gambar 2.2

Proses Konflik

Tahap I : Oposisi atau Ketidacocokan Potensial

Langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan peluang untuk menciptakan konflik. Kondisi yang diciptakan tersebut tidak harus mengarah langsung ke konflik, tetapi salah satu kondisi tersebut perlu jika konflik itu harus terjadi. Kondisi yang ada telah dirangkum menjadi tiga kategori umum, yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu sumber terjadinya konflik. Konotasi kata yang berbeda, istilah yang digunakan, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan kebisingan atau gangguan dalam saluran komunikasi

merupakan penghalang dalam komunikasi sehingga berpotensi menimbulkan konflik.

2. Struktur

Istilah struktur, dalam konteks ini untuk mencakup variabel seperti ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kesesuaian anggota-tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antar kelompok. Ukuran dan spesialisasi bertindak sebagai kekuatan dalam merangsang konflik. Makin besar jumlah kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka makin besar kemungkinan terjadinya konflik.

3. Variabel Pribadi

Kategori terakhir potensi sumber konflik adalah variabel pribadi, yang meliputi karakteristik kepribadian, emosi, dan nilai – nilai individual tiap orang. Faktor – faktor tersebut dapat menyebabkan perbedaan yang berpotensi menciptakan terjadinya konflik. Sikap individu yang sangat otoriter dan dogmatis akan dapat menyebabkan konflik. Begitu juga dengan emosi, emosi dapat menyebabkan konflik karena menimbulkan perasaan negatif terhadap individu.

Tahap II : Kognisi dan Personalisasi

Jika kondisi yang disebutkan pada tahap I mempengaruhi secara negatif yang diperhatikan oleh salah satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan akan menjadi teraktualkan dalam tahap kedua. Dalam

tahap kedua, diperlukan adanya persepsi. Oleh karena itu, satu atau lebih dari pihak harus menyadari adanya kondisi – kondisi yang menciptakan kesempatan untuk timbulnya konflik hal inilah yang disebut konflik yang dipersepsikan. Namun, pada tingkat konflik yang dirasakan akan terjadi ketika individu terlibat secara emosional, mengetahui bahwa pihak – pihak mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

Tahap III : Maksud

Maksud atau niat berada di antara persepsi serta emosi dan perilaku terang-terangan. Maksud adalah sebuah keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu. Dalam tahap ini individu harus berpikir tentang maksud orang lain untuk mengetahui bagaimana menanggapi perilaku orang tersebut. Banyak konflik yang meningkat hanya oleh salah satu pihak menghubungkan maksud yang salah kepada pihak lain. Selain itu, biasanya ada banyak kontradiksi antara maksud dan perilaku, sehingga perilaku tidak selalu akurat mencerminkan maksud seseorang. Maksud yang ditujukan tidak selalu tetap. selama konflik, mereka mungkin berubah karena rekonseptualisasi atau karena reaksi emosional terhadap perilaku pihak lain.

Tahap IV : Perilaku

Tahap ke empat merupakan tahap di mana konflik tampak nyata atau terlihat, tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak yang berkonflik. Perilaku konflik biasanya merupakan usaha yang jelas untuk melaksanakan atau menyampaikan maksud masing – masing pihak.

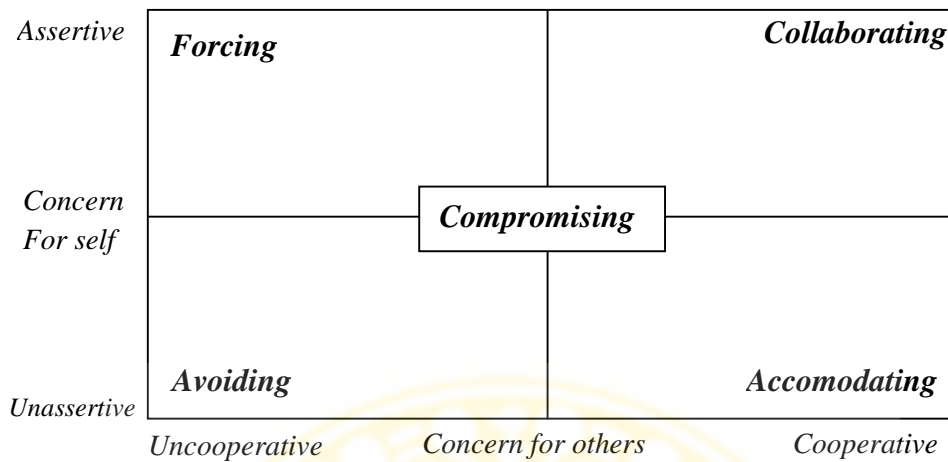
Tahap V : Hasil

Akibat dari timbal balik antara pihak – pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik tersebut menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti menghambat kinerja kelompok.

2.1.9. Pengertian Konflik Interpersonal

Dari keenam jenis konflik yang ada di dalam organisasi, salah satu konflik yang melibatkan perilaku individu adalah konflik interpersonal, “Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi ketika dua individu atau lebih merasa bahwa sikap, perilaku, atau tujuan yang mereka inginkan bertentangan satu sama lain” (Hellreigen and Slocum, 2004:228). Jadi dapat disebutkan bahwa konflik interpersonal melibatkan beberapa individu yang saling bertentangan, baik dalam perbedaan tujuan, nilai – nilai, maupun perilaku yang terjadi dalam hubungan interaksi antar individu maupun dalam pekerjaan. Konflik interpersonal dapat terjadi karena berbagai macam sebab yang berhubungan dengan pekerjaannya.

2.1.10. Strategi Penyelesaian Konflik



Sumber: Hellreigen dan Slocum (2004:232)

Gambar 2.3.

Strategi Penyelesaian Konflik Interpersonal

Konflik yang terjadi antar individu harus ditentukan solusi atau cara yang tepat untuk menyelesaikan konflik tersebut secara tepat agar konflik yang terjadi dapat memberikan manfaat yang positif bagi individu tersebut dan tidak memberikan efek negatif bagi perusahaan. Untuk menyelesaikan konflik yang terjadi antar individu tersebut, Hellreigen dan Slocum (2004:232) menyebutkan ada lima cara yang dapat digunakan oleh individu untuk menyelesaikan konflik yang dialaminya, yaitu :

1. Gaya Menghindari (*Avoiding Style*)

Gaya menghindari mengacu pada perilaku tidak asertif (tidak tegas) dan tidak kooperatif (bekerjasama). Seseorang menggunakan gaya ini untuk menjauh dari konflik, mengabaikan perselisihan, atau tetap netral.

Pendekatan menghindari ini mencerminkan ketidakmauan untuk mengalami ketegangan atau frustrasi dan mungkin merupakan suatu keputusan untuk membiarkan konflik selesai dengan sendirinya. Karena gaya ini mengabaikan persoalan penting, seringkali gaya menghindari membuat setiap pihak yang terlibat frustrasi, ketika konflik yang terjadi tidak terselesaikan maka hal itu akan menghalangi pencapaian tujuan. Gaya menghindari akan memberikan penilaian negatif bagi organisasi.

Gaya ini mungkin dilakukan dalam beberapa situasi. Seperti 1.) ketika masalah ini kecil atau hanya spontan dengan demikian tidak layak bagi individu untuk menghabiskan waktu dan tenaga untuk menghadapi konflik, individu tidak memiliki informasi yang cukup untuk menangani konflik secara efektif pada saat itu; 2.) kekuatan individu relatif sangat rendah untuk menghadapi orang lain yang sedikit kemungkinan menyebabkan perubahan.

2. Gaya Memaksa (*Forcing Style*)

Gaya memaksa mengacu pada perilaku asertif (tegas) dan tidak kooperatif, dan ini merupakan pendekatan konflik interpersonal dengan strategi menang – kalah. Mereka yang menggunakan pendekatan memaksa mencoba untuk mencapai tujuan mereka sendiri tanpa mengkhawatirkan orang lain. Gaya ini bergantung pada kekuatan individu. Gaya ini dapat membantu seseorang mencapai tujuan individu, tetapi sama seperti gaya menghindari, *forcing style* cenderung menghasilkan penilaian yang tidak baik bagi orang lain. Dalam *forcing style* informasi yang relevan dan alternatif lain yang mungkin ada biasanya diabaikan.

Dalam beberapa situasi *forcing style* mungkin diperlukan, seperti 1.) ketika keadaan darurat dan memerlukan tindakan yang cepat; 2.) ketika suatu tindakan harus diambil untuk efektivitas organisasi jangka panjang dan menjaga kelangsungan perusahaan, dan 3.) orang perlu mengambil tindakan untuk melindungi diri atau menghentikan orang lain mengambil keuntungan darinya.

3. Gaya Mengakomodasi (*Accommodating Style*)

Gaya mengakomodasi mengacu pada perilaku bekerjasama dan tidak tegas. Akomodasi mungkin merupakan tindakan yang tidak mementingkan diri sendiri, ini merupakan strategi yang biasanya digunakan bersama dan berlaku untuk jangka panjang yang mendorong kerjasama dengan lainnya, atau hanya memenuhi keinginan individu lain. Individu yang menggunakan gaya akomodasi biasanya dinilai baik oleh individu lain, tetapi mereka dapat dianggap merasa lemah dan pasrah. Bila menggunakan gaya akomodasi, seorang individu mungkin bertindak seolah – olah konflik tersebut akan selesai pada waktunya dan menarik untuk melakukan kerjasama. Individu tersebut akan mencoba untuk mengurangi ketegangan dan stres dengan meyakinkan kembali dalam bentuk memberikan dukungan.

Umumnya gaya ini tidak efektif untuk dilakukan secara terus menerus. Gaya akomodasi efektif dalam jangka pendek yaitu ketika individu berada dalam situasi konflik emosional yang berpotensi keras dan terang –terangan, maka gaya ini digunakan untuk menjinakkannya, menjaga harmoni dan menghindari gangguan.

4. Gaya Berkolaborasi (*Collaborating Style*)

Gaya kolaborasi mengacu pada perilaku bekerjasama dan tegas. Ini merupakan strategi menang - menang dalam pendekatan penyelesaian konflik interpersonal. Orang yang menggunakan kolaborasi menginginkan untuk memaksimalkan hasil yang menang bersama. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung melihat konflik sebagai suatu hal yang alami, membantu, dan mengarah bagaimana menghasilkan solusi yang lebih kreatif jika dilakukan dengan benar, dengan menunjukkan kepercayaan dan kejujuran dengan orang lain, dan mengakui bahwa konflik diselesaikan untuk kepuasan bersama. Seorang individu yang menggunakan gaya kolaborasi sering dilihat sebagai individu yang dinamis dan dinilai baik oleh orang lain.

Dengan gaya ini, konflik diselesaikan secara terbuka dan dinilai oleh semua pihak. Kolaborasi merupakan gaya paling praktis diperlukan ketika melakukan kerjasama, karena diperlukannya kesetaraan yang cukup dalam kekuasaan di antara individu – individu, sehingga mereka bebas untuk berinteraksi secara terbuka terlepas dari status formal mereka. Ada potensi untuk saling menguntungkan, terutama dalam jangka panjang, untuk menyelesaikan perselisihan melalui *win – win* proses, dan dukungan dari organisasi yang cukup menginvestasikan waktu dan tenaga yang diperlukan dalam menyelesaikan perselisihan.

5. Gaya Berkompromi (*Compromising Style*)

Gaya berkompromi mengacu pada perilaku di tingkatan tengah antara kerjasama dan ketegasan. Berkompromi umumnya digunakan dan diterima secara luas sebagai alat untuk menyelesaikan konflik. seorang individu yang melakukan kompromi dengan orang lain cenderung dinilai positif oleh orang lain. Berbagai alasan yang menilai keuntungan dari menggunakan gaya kompromi adalah terlihat sebagai upaya kerjasama untuk “menahan diri”, mencerminkan cara pragmatis untuk mengatasi konflik, dan membantu menjaga hubungan yang baik untuk masa depan.

Dibandingkan dengan gaya berkolaborasi, gaya berkompromi tidak memaksimalkan kepuasan bersama. Gaya ini tepat bila memungkinkan setiap kepentingan orang untuk menjadi lebih baik, atau setidaknya tidak lebih buruk daripada tidak adanya kesepakatan yang dicapai.

2.1.11. Tujuan Strategi Penyelesaian Konflik

Di dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, manajemen konflik yang dilakukan perusahaan ataupun karyawan merupakan lebih dari sekedar pencarian solusi untuk mencari sebuah hasil kesepakatan. Namun penyelesaian konflik ternyata tidak lebih dari sekedar mencari sebuah kesepakatan, tetapi juga dapat menghasilkan suatu bentuk positif dalam mengembangkan diri bagi para pihak yang terlibat. Hasil dari penyelesaian konflik yang didapatkan menurut Kreitner dan Kinicki (2011:377) adalah :

1. Perjanjian atau kesepakatan

Perjanjian merupakan bentuk kesepakatan bersama yang dilakukan beberapa pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Perjanjian yang terbaik untuk membentuk sebuah kesepakatan dalam menyelesaikan permasalahan adalah perjanjian yang adil dan merata bagi semua pihak. Sedangkan perjanjian yang membuat satu pihak merasakan dieksploitasi atau merasa kalah cenderung akan membuat konflik berkembang menjadi kebencian terhadap pihak lain.

2. Hubungan yang lebih kuat

Kesepakatan yang baik memungkinkan pihak yang terlibat konflik untuk membangun jembatan komunikasi yang baik dan mendapatkan tingkat kepercayaan untuk melakukan kesepakatan yang berkelanjutan. Selain itu, pihak yang bertikai dapat saling percaya satu sama lain yang memungkinkan untuk menjaga kesepakatan yang telah mereka buat sampai selesai.

3. Pembelajaran

Hasil dari penyelesaian konflik yang telah berakhir dapat memberikan hasil yang positif bagi pihak – pihak yang terlibat, yaitu dapat meningkatkan diri mereka dalam mempelajari kesadaran akan timbulnya konflik dan melakukan pemecahan masalah yang kreatif dalam menyelesaikan permasalahan konflik yang muncul. Seperti halnya praktek manajemen sendiri, penanganan konflik yang sukses dapat dipelajari dengan melakukan

penyelesaian konflik itu sendiri dengan terlibat secara langsung masuk ke dalam konflik itu sendiri.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai konflik interpersonal banyak dimuat di literatur dimana selama ini banyak dibahas oleh para peneliti sebelumnya. Penulis juga memperoleh informasi kepustakaan dari para peneliti sebelumnya tentang penulisan yang berhubungan dengan konflik interpersonal, antara lain :

1. **Leung (2008).** dengan judul "*Interpersonal Conflict and Resolution Strategies : An examination of Hong Kong Employees*".

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil kinerja tim yang diakibatkan oleh konflik interpersonal. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan cara mengambil data – data, laporan – laporan, dan tanya jawab yang diperoleh dari 40 responden yang terdiri dari karyawan dalam berbagai posisi pada perusahaan – perusahaan Cina.

Perbedaan pada penelitian ini adalah subyek penelitiannya, di mana yang diteliti adalah karyawan yang bekerja pada satu unit saja. Seangkan pada penelitian sebelumnya subyek penelitian adalah karyawan yang berkerja dalam berbagai posisi pada perusahaan-perusahaan Cina.

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama melihat adanya konflik yang diakibatkan oleh tuntutan pekerjaan, selain itu juga sama-sama meneliti hubungan antara karyawan dan manajer, persamaan lainnya adalah

mencoba mencari penyebab terjadinya konflik dan mencari cara penyelesaian yang baik dalam menyelesaikan konflik.

2. Triastuti (2009) dengan judul “*Cara Penanganan konflik antar Karyawan yang dilakukan oleh Organisasi Asuransi Jiwa Bringin jiwa Sejahtera*”.

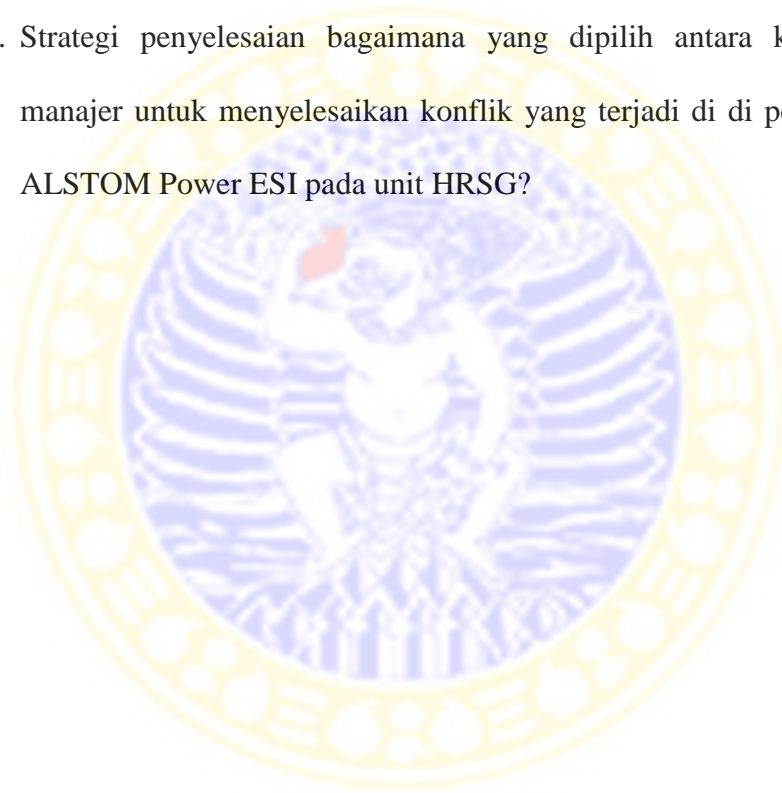
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui cara penyelesaian yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dalam menyelesaikan masalah. Dalam pengumpulan datanya peneliti menggunakan metode wawancara untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Penelitian ini melibatkan 14 karyawan yang terlibat dalam konflik untuk berpartisipasi dalam studi.

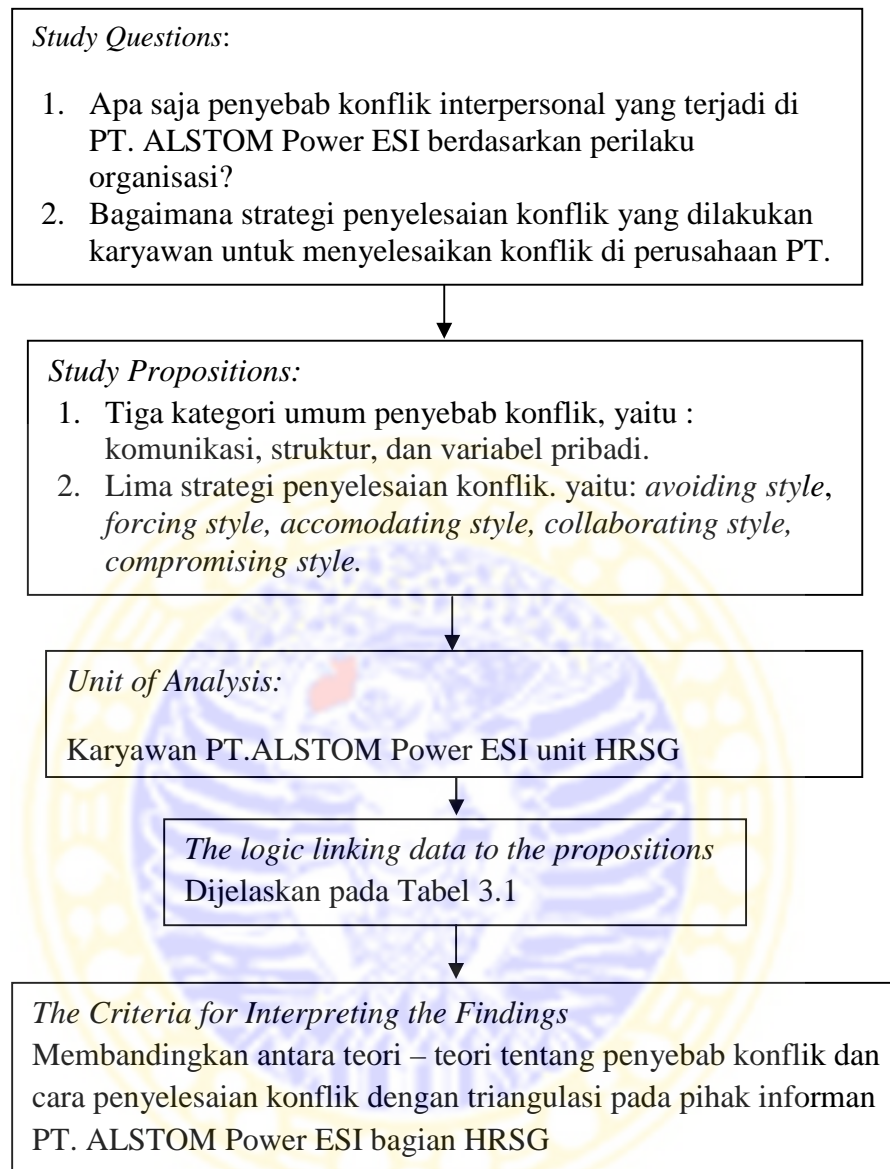
Perbedaannya dengan penelitian ini adalah objek permasalahannya, pada penelitian sebelumnya peneliti meneliti berdasarkan hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya, sedangkan dalam penelitian ini, peneliti meneliti berdasarkan karyawan dengan manajer. Kesamaan dengan penelitian ini adalah metode pengumpulan data dan teknik analisisnya, yaitu sama – sama menggunakan teknik *purposive sampling* dalam pemilihan informan, dalam mengumpulkan datanya penelitian sama – sama menggunakan metode wawancara mendalam dan observasi, pada teknik analisisnya adalah menggunakan metode penelitian kualitatif.

2.3 Research Question dan Model Analisis

Berdasarkan latar belakang masalah dan landasan teori yang sudah dikemukakan, maka selanjutnya dikembangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Faktor apa yang menjadi penyebab terjadinya konflik antara karyawan dan manajer di perusahaan PT. ALSTOM Power ESI pada unit HRSG?
2. Strategi penyelesaian bagaimana yang dipilih antara karyawan dan manajer untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di di perusahaan PT. ALSTOM Power ESI pada unit HRSG?





Gambar 2.4

Model Analisis

2.4. Kerangka Berfikir

