

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENANGGULANGAN MASALAH

Devi Deswimar,<sup>1</sup> Andri Novius,<sup>2</sup> Budi Setiawan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, kanziyatul16@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, andri\_uinsuska@yahoo.com  
Sekolah Tinggi Agama Islam Ar-Ridho Bagansiapiapi, budisetiawanriau@yahoo.com

### Abstrak

Setiap organisasi mempunyai tujuan utama yaitu menciptakan keunggulan daya saing. Untuk itu sebuah institusi apalagi lembaga pendidikan haruslah berupaya menjalankan manajemen yang terbaik untuk unggul dalam persaingan. Namun sebagai organisasi yang memuat banyak personel, dimungkinkan ada saja terjadinya konflik. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur ini bertujuan untuk menyajikan konsep manajemen konflik dari beberapa teori. Kajian tidak hanya mengungkap teori umum, tetapi juga berdasarkan teori agama Islam. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan perundingan atau negosiasi. Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

Kata Kunci: Manajemen Konflik; Penanggulangan; Masalah

### PENDAHULUAN

Pada era sekarang ini, tuntutan masa globalisasi terkini dengan sebutan zaman milenial mengharuskan banyaknya personel karyawan yang beragam pada sebuah institusi atau unit usaha. Kesemua personel karyawan haruslah bekerja dalam satu sistem organisasi dan manajemen yang utuh. Namun demikian setiap interaksi antara satu karyawan dengan yang lainnya, mempunyai kecenderungan timbulnya suatu konflik yang mungkin sulit dihindari. Konflik terjadi karena disatu sisi orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi dan misi yang berbeda-beda. Suatu konflik terjadi di dalam organisasi disebabkan oleh beberapa hal termasuk

struktur organisasi, perbedaan nilai-nilai yang diyakini para anggota organisasi.<sup>1</sup>

Konflik memang selalu melekat pada sisi hidup manusia dikarenakan setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda. Belum lagi dilandasi atas kepentingan yang berbeda pula, apabila ada benturan kepentingan dan saling tidak mau mengalah atau memaksakan kehendaknya, maka konflikpun akan terjadi. Manusia memiliki perbedaan strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Keberagaman ini sangat mungkin menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut,

---

<sup>1</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2001, h. 177

konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi.<sup>2</sup>

Konflik dipandang sebagai sebuah peristiwa wajar pada organisasi. Jika demikian, maka perlu disikapi agar konflik mendatangkan manfaat bagi berjalannya sebuah organisasi. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian.<sup>3</sup>

Konflik tidak harus dipahami sebagai gejala yang *destruktif*, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang *konstruktif* bahkan *produktif*. Konflik merupakan bagian dari tabiat manusia yang telah dibawa oleh manusia dari sejak dia dilahirkan. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Konflik memang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia. Namun, jangan sampai terlarut dalam konflik yang akhirnya menjadi konflik berkepanjangan yang tidak ada solusinya yang justru akan merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

Pada esensinya kepemimpinan yang efektif melukiskan kondisi internal atau predisposisi bawahan secara individu atau kelompok. Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya atau kepemimpinan yang efektif harus memahami faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun

konflik antar perorangan, konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Dalam menata sebuah konflik dalam organisasi di perlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi. Oleh karena itu di perlukan manajemen yang tepat agar konflik dapat terselesaikan. Manajer yang sukses kepemimpinannya dan efektif, pengaruh manajer tersebut cenderung jauh lebih lama dalam pengembangan dan kelanjutan organisasi. Konflik bukanlah suatu hal yang negatif malainkan suatu hal yang bisa bermanfaat bagi kinerja suatu kelompok dan organisasi, dengan cara mengarahkan perhatian pada penyebab konflik dan mengoreksi kesalahan fungsi untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.<sup>4</sup>

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.<sup>5</sup>

Seperti sumber kekuatan lainnya yang dimiliki organisasi, dalam konflik tersimpan suatu aset besar yang dapat

---

<sup>2</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, h. 11.

<sup>3</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalita Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001, h. 5  
P-ISSN : 2722-5607  
E-ISSN : 2722-5348

---

<sup>4</sup>*Ibid*, h. 4

<sup>5</sup>Communicationista, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, <http://www.communication.wordpress.com/2010/02/07/manajemen-konflik-dalam-organisasi/>, (diakses pada 22 September 2022)

dimanfaatkan oleh manajemen untuk menumbuh kembangkan organisasi. Sebagai suatu realitas, kehadiran konflik tidak perlu dipandang sebagai suatu persoalan. Akan lebih berguna apabila dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dijawab secara tepat. Mempermasalahakan sesuatu yang eksistensinya tidak dapat dihindari adalah suatu perbuatan yang mubazir. Lebih bijaksana apabila hal itu dibedah secara seksama serta direspon secara positif. Artinya konflik adalah suatu keniscayaan yang tidak mungkin dihindari. Yang dibutuhkan adalah bagaimana mengelolanya dengan baik dan benar.

Untuk mewujudkan maksud tersebut, pengetahuan tentang pengertian konflik termasuk fungsi dan dinamikanya perlu dipahami, sebab hanya dengan demikian memungkinkan didapatkan cara-cara menanganinya. Manajemen konflik yang tepat membutuhkan upaya sadar yang taat asas, karena di dalamnya terkandung proses perubahan baik persepsi, pengetahuan, sikap, bahkan perilaku.<sup>6</sup>

Dalam perspektif Islam-pun, penyelesaian perselisihan diantara kedua pihak harus dilakukan seperti yang telah tertuang dalam beberapa ayat Al Qur'an, dan tentunya bisa menjadi pedoman kita sebagai umat muslim dalam manajemen konflik. Diantara anjuran Allah SWT. terdapat dalam surat Surat Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا  
 غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنَّفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ  
 فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي  
 الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ  
 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

<sup>6</sup> I. Komang Ardana, *et al*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, h. 111-112.

P-ISSN : 2722-5607

E-ISSN : 2722-5348

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran: 159)

Di tengah masyarakat ataupun dalam sebuah kelompok organisasi, tidaklah lepas dari konflik antar personal. Ini harus menjadi perhatian oleh pimpinan kelompok tersebut, termasuk menjadi bagian dari tanggungjawab semua anggota kelompok untuk ikut serta menyelesaikan konflik di bawah arahan pimpinannya. Tentunya hal yang menarik untuk mengkaji lebih dalam tentang konsep manajemen konflik berdasarkan teori yang relevan dan perspektif Islam. Untuk itu diperlukan suatu pengkajian melalui studi literatur dengan mengangkat judul penelitian "*Manajemen Konflik Dalam Penanggulangan Masalah*

## MEDOTE PENELITIAN

Pendekatan penelitian adalah penelitian kualitatif dalam bentuk studi literatur. Data yang dikumpulkan dari beberapa teori termasuk konsepsi dari perspektif ajaran Islam akan disajikan secara deskriptif dengan analisa induktif. Sehingga akan dihasilkan temuan umum yang dapat dibuat simpulan khusus menjadi sebuah konsep teori yang mewakili fokus kajian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Konflik

Konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain. Konflik di dalam organisasi merupakan ketidakserasian hubungan yang normal antara dua atau lebih kelompok atau unit di dalam organisasi, disini kedua kelompok yang sebelumnya dapat bekerja sama dengan serasi, sekarang menjadi sulit untuk dapat bekerja sama.<sup>7</sup>

Diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, secara garis besar konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai keadaan, diantaranya:

- a. Konflik antara bawahan di bagian yang sama.
- b. Konflik antara bawahan dan pimpinan di bagian yang sama.
- c. Konflik antara bawahan dari bagian yang berbeda.
- d. Konflik antara pimpinan dan bawahan dari bagian yang berbeda.
- e. Konflik antara pimpinan dari bagian yang berbeda dan lain sebagainya.<sup>8</sup>

Dampak konflik terhadap organisasi sebagai berikut

- a. Konflik dapat menyebabkan kelompok kerja lemah dan berbagai pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan akan terbengkalai.
- b. Konflik bisa menjurus pada persoalan personal antar individu dalam organisasi. Jika konflik sudah mengarah

pada persoalan personal, agak sulit bagi perusahaan untuk bersikap profesional dan membedakan antara urusan yang bersifat organisasional dan personal, namun yang jelas kinerja organisasi akan terganggu.

- c. Konflik memiliki dampak positif ketika manajer atau pimpinan dapat mengelola konflik menjadi persaingan sehat anatar individu, sehingga kinerja organisasi justru mungkin dapat ditingkatkan. Namun prasyarat agar konflik menjadi dampak positif adalah kuatnya peran pimpinan dan manajer dalam organisasi.
- d. Konflik menyebabkan berbagai hal yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasai muncul, sehingga sangat mungkin untuk terjadinya pemborosan waktu, uang, serta berbagai sumber daya lainnya.

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya:

- a. Faktor komunikasi

(*Communication factors*)

Faktor komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi. Terjadinya salah pengertian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

- b. Faktor struktur tugas dan struktur organisasi (*Job structure or organization structure*)

---

<sup>7</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta: Langensari 45 Balapan, 2001, h. 177.

<sup>8</sup>*Ibid.*

Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada di suatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih satu posisi tertentu dan hal lainnya.<sup>9</sup>

Apabila beberapa bagian di dalam organisasi saling tergantung, terutama untuk ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) maka pemberian kerja dan balas jasa yang tidak sama antara bagian satu dengan yang lain akan memudahkan terjadinya ketidakpuasan yang akhirnya dapat menimbulkan konflik antara mereka.<sup>10</sup>

#### c. Faktor personal (*Personal factors*)

Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik antar individu, baik di dalam satu bagian tertentu

maupun antarbagian tertentu dalam organisasi.<sup>11</sup>

Hal ini terjadi karena beberapa orang lebih menyenangi konflik, debat dan beragumen yang sehat (terkendali) sehingga dapat merangsang para anggota organisasi lebih kreatif dan dapat meningkatkan prestasi mereka. Sementara beberapa orang tidak dapat mengendalikan diri di dalam konflik, tepat dan beragumen sehingga terjadi “perang tanding” yang meluas.<sup>12</sup>

#### d. Faktor lingkungan (*Environmental factors*)

Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan di mana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antarbagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk ke dalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik dibandingkan yang lain, padahal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber terjadinya konflik.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2006, h. 291

<sup>10</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta: Langensari 45 Balapan, 2001, h. 179.  
P-ISSN : 2722-5607  
E-ISSN : 2722-5348

---

<sup>11</sup>Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Op. Cit.*, h. 291

<sup>12</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta: Langensari 45 Balapan, 2001, h. 179.

<sup>13</sup> Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Op. Cit.*, h. 292.

## 2. Manajemen Konflik

### a. Pengertian manajemen konflik

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai spiritual tujuan. Manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu.

Manajemen menurut H. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen adalah ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Artinya: Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.<sup>14</sup>

Jadi manajemen adalah tata cara proses pengaturan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan dengan cara melakukan

perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan kepemimpinan. Konflik berasal dari kata kerja Latin "*configure*" yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik adalah wujud dari suatu interaksi antara individu dengan individu, atau antar kelompok, yang mempunyai tujuan berbeda bahkan berlawanan sehingga orang lain tidak sejalan dengan tujuan tersebut dan dianggap sebagai penghambat terhadap pencapaian tujuan. Manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Menurut Lynne Irvine, manajemen konflik merupakan suatu strategi dimana organisasi dan karyawan yang bekerja mengidentifikasi dan mengelola perbedaan dengan mengurangi konflik dan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.<sup>15</sup> Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik dalam rangka menyelesaikan konflik yang dihadapinya, dengan cara

---

<sup>14</sup> H. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, h. 1- 2.

---

<sup>15</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010, h. 129-131.

mengelola konflik untuk menciptakan solusi menguntungkan dengan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

### **b. Pengelolaan Konflik**

Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat. Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan:

#### **b.1. Disiplin**

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer karyawan harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

#### **b.2. Pertimbangan Pengalaman**

Dalam tahapan kehidupan konflik dapat dikelola dengan mendukung karyawan untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; karyawan junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi karyawan senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

#### **b.3. Komunikasi**

Suatu komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapan dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

#### **b.4. Mendengarkan Secara Aktif**

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Aktivitas mendengarkan ini bertujuan agar permasalahan yang sesungguhnya dapat dipahami oleh petinggi bank atau manajer. Selanjutnya permasalahan yang terdeteksi dirumuskan kembali secara lebih jelas, hal ini membuktikan sikap pemimpin yang terampil dalam mendengarkan.<sup>16</sup>

### **c. Metode Penanganan Konflik dalam Organisasi**

Proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memanajemeni konflik. Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah:

#### **c.1. Metode Pengurangan Konflik**

Metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*). Para manajer biasanya lebih memperhatikan pengurangan konflik dari pada stimulasi konflik. Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang di timbulkan oleh konflik. Jadi metode ini mengelola tingkat konflik dengan “pendinginan suasana” tetapi tidak menangani langsung masalah-masalah yang menimbulkan konflik awal.

Ada dua metode yang telah dicoba, dapat mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah dengan mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang dapat di terima oleh kelompok-kelompok yang ada.

---

<sup>16</sup> Definisi, Ciri, Sumber, Dampak dan Strategi Mengatasi Konflik.uhtmlt:ppffl/ (Diakses pada tanggal 22 September 2022)

Pendekatan efektif kedua adalah dengan mempersatukan kelompok yang sedang konflik dengan cara mengalihkan perhatian mereka untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” dari organisasi mereka.

c.2. Metode Penyelesaian Konflik  
Metode penyelesaian konflik yang sering digunakan adalah sebagai berikut:

a) Dominasi (Penekanan)

Metode-metode dominasi yaitu Adanya ancaman kepada pihak-pihak yang berkonflik. Ketika individu yang terlibat konflik berusaha memaksakan konflik tersebut menghilang dan menerima kemauannya. Tindakan dominasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

b) Memaksa (*Forcing*)

*Forcing* digunakan oleh individu yang terlibat konflik yang berusaha untuk mengalahkan lawannya dan memaksa untuk mau menerima solusi konflik. Apabila orang yang berkuasa pada pokoknya menyatakan “sudah, jangan banyak bicara, saya berkuasa disini saudara harus melaksanakan perintah saya”, maka semua argument habis sudah.

c) Penenangan/Membujuk (*Smoothing*)

Dalam kasus membujuk, yang merupakan sebuah cara untuk menekan konflik dengan cara yang lebih diplomatic, sang manajer mencoba mengurangi luas dan pentingnya ketidaksetujuan yang ada, dan mencoba secara sepihak membujuk pihak lain, untuk mengikuti keinginannya.

Apabila sang manajer memiliki lebih banyak informasi dibandingkan dengan pihak lain tersebut, dan sarannya cukup masuk akal, maka metode tersebut dapat bersifat efektif. Tetapi andaikata terdapat perasaan bahwa sang manajer menguntungkan pihak tertentu, atau tidak memahami persoalan yang berlaku, maka pihak lain yang kalah akan menentangnya.

c) Penghindaran (*Avoidance*)

*Avoidance* merupakan tindakan menghindar dilakukan berdasarkan perhitungan untung ruginya untuk melakukan suatu aksi. Jika biaya yang dikeluarkan lebih besar dari keuntungan yang akan didapat, strategi menghindar dapat di terapkan. Strategi penghindaran yang dapat dilakukan adalah mengabaikan konflik yang terjadi dan melakukan pemisahan secara fisik.<sup>17</sup>

d) Aturan Mayoritas atau keinginan mayoritas (*Majority Rule*)

Upaya untuk menyelesaikan konflik kelompok melalui pemungutan suara, dimana suara terbanyak menang (*majority vote*) dapat merupakan sebuah cara efektif, apabila para anggota menganggap prosedur yang bersangkutan sebagai prosedur yang “*fair*” tetapi, apabila salah satu blok yang memberi suara terus menerus mencapai kemenangan, maka pihak yang

---

<sup>17</sup> H. A. Rusdiana, M.M, *Manajemen Konflik*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, h. 174



kalah akan merasa diri lemah dan mereka akan mengalami prustasi.

e) Kompromi

Kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mengimbau pihak yang terlibat konflik untuk tujuan setiap kelompok untuk mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromi dilakukan dengan cara: (1) pemisahan (*Separation*); (2) Arbitrasi (*Arbitration*); (3) Kembali pada keperaturan-peraturan yang berlaku; (4) Penyuaapan (*Bribing*); (5) Akomodasi.

c.3 Metode Stimulasi Konflik

Pada situasi ini dimana konflik terlalu rendah, umumnya melibatkan orang yang turut berinisiatif dan lebih senang pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang bekerja dengan lebih baik diabaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan penurunan prestasi kerja. Para manajer kelompok tersebut harus merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai akibat penggemblengan.<sup>18</sup>

**d. Langkah-Langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik**

Untuk mengatasi sebuah konflik, maka langkah-langkah yang mesti dilakukan oleh manajer melalui manajemen konflik adalah:

1. *Menerima dan mendefenisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan*; Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.
2. *Mengumpulkan keterangan fakta*; fakta yang lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.
3. *Menganalisis dan memutuskan*, yakni dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.
4. *Memberikan jawaban*; jawaban meski diberikan meskipun kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah diberitahukan kepada anggota organisasi.
5. *Tindak lanjut*; langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah dibuat.
6. *Pendisiplinan*; Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan

---

<sup>18</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta: Langensari 45 Balapan, 2001, h. 181.  
P-ISSN : 2722-5607  
E-ISSN : 2722-5348

tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa. Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang, sedangkan cara-cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain: (1) Diberi peringatan secara lisan; (2) Diberi peringatan secara tertulis; (3) Dihilangkan/dikurangi sebagian haknya; (4) Didenda; (5) Dirumahkan sementara (*lay-off*); (6) Diturunkan pangkat/jabatannya; (7) Diberhentikan dengan hormat; (8) Diberhentikan tidak dengan hormat<sup>19</sup>

## 5. Optimalisasi Efektivitas Menggunakan Manajemen Konflik

### a. Pengaruh Konflik dalam Organisasi

Kembali kepada konsep dasar organisasi bahwa sebuah

organisasi mempunyai tujuan utama yaitu menciptakan keunggulan daya saing, salah satu indikatornya adalah efektivitas organisasi tersebut. Salah satu contoh sederhana dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah meningkatkan kompetensi komponen di dalamnya, misalnya kemampuan individu yang tergabung dalam organisasi. Dengan adanya konflik berupa kompetisi, maka akan memicu para individu untuk meningkatkan kemampuannya dan pada akhirnya akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi. Hal ini dinamakan *good conflict*. Namun demikian ada pula konflik yang justru dapat membawa keterpurukan bagi organisasi, misalnya konflik yang disebabkan oleh dua cara pandang yang berbeda antar manager sehingga membuat pengambilan keputusan strategis menjadi sangat lama. Hal ini tentunya berakibat buruk bagi organisasi.

### b. Optimalisasi Konflik

Organisasi dengan tingkat konflik yang rendah pada umumnya akan bersifat statis, tidak mengalami perkembangan, dan pada akhirnya akan mengalami kesulitan menghadapi lingkungan eksternal yang senantiasa berubah. Namun demikian, organisasi dengan tingkat konflik yang terlalu tinggi juga menimbulkan bahaya bagi kelangsungan organisasi tersebut, antara lain pengambilan keputusan yang terlambat, kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi, atau bahkan pembubaran organisasi tersebut.

### c. Penciptaan Konflik

---

<sup>19</sup>*Definisi, Ciri, Sumber, Dampak dan Strategi Mengatasi Konflik.uhtmlt:ppffl/ (Diakses tanggal 22 September 2022)*

Organisasi harus mampu melakukan identifikasi terhadap sumber-sumber potensial konflik dan sifat konflik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konflik dapat pula diciptakan atas dasar adanya ketidak seimbangan kekuatan yang ada pada organisasi. Dengan adanya konflik, akan memicu timbulnya perubahan sehingga memungkinkan kekuatan yang semula berpusat menjadi kembali tersebar dan menciptakan kembali keseimbangan dalam organisasi. Penciptaan konflik yang paling populer berupa kompetisi antar individu atau unit kerja dalam organisasi. Dengan adanya kompetisi maka kinerja komponen-komponen organisasi tersebut dapat senantiasa terpacu. Aspek kedua dalam penciptaan konflik adalah penyesuaian pada tingkat diferensiasi pada perancangan struktur organisasi. Aspek lainnya yang cukup menarik dalam penciptaan konflik adalah menciptakan keterbatasan dalam sumber daya. Sebagai contoh, sumber daya berupa tenaga pemasaran yang ada, namun disisi lain akan membuat para manajer pada unit bisnis tersebut memikirkan strategi bagaimana melakukan efisiensi penggunaan sumber daya tersebut, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan tingkat efisiensi penggunaan sumber daya secara keseluruhan organisasi tersebut.

#### d. Peningkatan Konflik

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa konflik dalam organisasi terjadi karena adanya aksi atau tindakan yang dilakukan oleh suatu komponen organisasi yang berdampak menghambat bagi

komponen organisasi lainnya. Dengan kata lain, konflik biasanya terjadi karena adanya kepentingan yang berbeda antar komponen dalam organisasi. Namun demikian, perlu diingat bahwa konflik seperti ini belum pasti memberikan dampak buruk bagi organisasi. Manajemen sebuah organisasi harus cermat dalam menilai tingkat konflik yang tengah terjadi dalam organisasi, apabila konflik tersebut masih berada pada level yang rendah maka konflik tersebut ditingkatkan sampai ketinggian yang optimal.<sup>20</sup>

## 6. Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi. Konflik dalam terminologi Al-Qur'an sepadan dengan kata "*ikhtilaf*" yang berarti berselisih atau berlainan. Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat Al-Qur'an, diantaranya dalam Surat Ali Imran Ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا  
جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka.

<sup>20</sup>Indrapmn.Blogspot.Co.Id/2011/05/OptimalisasiEfektivitasOrganisasi04.Html (Diakses Pada Tanggal 22 September 2022).

mereka Itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat (QS. Ali Imran: 105).

Islam mengajarkan kita bagaimana cara mengatasi konflik, dan cara-cara ini telah dituangkan dalam ayat-ayat Qur'an yang diturunkan kepada Rasulullah SAW, yang selanjutnya kita sebagai manusia dapat mentauladani cara-cara beliau dalam menyelesaikan konflik salah satu cara dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan negosiasi atau perundingan. Tindakan menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam term satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasi hubungannya dengan pihak lain.<sup>21</sup> Firman Allah SWT menjelaskan metode negosiasi ini dalam Surat Asy-Syuura:37-38:

وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا  
عَصَبُوا هُمْ يَغْفُرُونَ  
وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ  
وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka

menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 37-38).

Mengatasi konflik dengan cara negosiasi atau perundingan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut ini yaitu (1) berkompromi dalam hal bahwa semua pihak berpengaruh meninggalkan perasaan seperti mereka telah memenangkannya dan (2) tugas sebelum berunding yaitu dengan cara memahami pihak lain, dan mengetahui semua pilihan.<sup>22</sup> Dari berbagai pendapat mengenai negosiasi, maka negosiasi dapat dikatakan sebagai tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian, hal ini dijelaskan dalam Surat Al-Hujurat ayat 9:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا  
بَيْنَهُمَا ۚ فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى  
فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ ۚ  
فَإِنْ قَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۚ  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada

<sup>21</sup> Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pres, 2014, h. 287  
P-ISSN : 2722-5607  
E-ISSN : 2722-5348

<sup>22</sup> Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, h. 301

perintah Allah. kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil. (QS. Al-Hujurat: 9)

Pimpinan organisasi yang mengelola konflik pada kedua pihak yang bertentangan dengan melakukan negosiasi haruslah memiliki sifat sabar. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya dapat memuaskan kedua pihak. Ketika seorang pimpinan berhasil melakukan negosiasi, dia akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT, hal ini tertuang dalam Surat Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran: 159)

Dari uraian yang telah disampaikan di atas, dapat memberikan pemahaman kepada kita, bahwa negosiasi merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi/perundingan/negosiasi.

Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

## SIMPULAN

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi.

Upaya yang terkelola dengan baik harus dilakukan oleh manajemen sebuah institusi agar dapat mengaktualisasikan teori manajemen konflik yang dicakupi oleh prinsip-prinsip ajaran Islam dalam mencegah dan mengatasi konflik. Cara mengatasi konflik yang diajarkan Islam melalui mediasi dan negosiasi tentu telah terbukti efektif.

Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan diyakini hasilnya akan

dapat memuaskan kedua pihak. Apalagi institusi yang berciri Islam, maka seluruh pimpinan dalam mengelola konflik haruslah berlandaskan aspek syariat sebagai dasar utama visi dan misinya institusinya. Hasilnya tentu diharapkan mendatangkan manfaat bagi semua pihak, dan hanya ridha dan pahala yang besar dari Allah SWT. sebagai tujuan akhir.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sabardi, 2001, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Communicationista, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, <http://www.communicatoin.wordpress.com/2010/02/07/manajemen-konflik-dalam-organisasi/>, (Diakses pada 22 September 2022)
- Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2006, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.
- H. A. Rusdiana, M.M, 2015, *Manajemen Konflik*, Bandung: Pustaka Setia.
- H. Malayu S.P Hasibuan, 2007, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani Handoko, 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- <http://Literaturbook.Blogspot.Co.Id/2014/12/PengertianEfektivitasDanLandasan.Html>. (Diakses Pada Tanggal 22 September 2022)
- I. Komang Ardana, 2012, *et al, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Indrapmn.Blogspot.Co.Id/2011/05/OptimalisasiEfektivitasOrganisasi04.Html (Diakses Pada Tanggal 22 September 2022)
- Masyhuri dan Zainuddin, 2006, *Metode Penelitian*, Pendekatan Praktis dan Aplikatif, Jakarta: Rajawali Press.
- Tim Redaksi, *Definisi, Ciri, Sumber, Dampak dan Strategi Mengatasi Konflik*.[uhtmlt:ppffl/](http://uhtmlt:ppffl/) (Diakses pada tanggal 22 September 2022)
- Veithzal Rivai Zainal, dkk.. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pres
- Wirawan, 2010, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: