KONFLIK DALAM KELOMPOK.

Sepanjang individu berinteraksi dengan individu lain, konflik tidak mungkin terhindarkan. Konflik dapat terjadi dalam menentukan suatu tujuan atau dalam menentukan metode yang akan diambil untuk mencapai tujuan. Misalnya, suatu kelompok yang terdiri dari 6 (enam) orang diberi uang Rp. 10.000.000,- yang harus dihabiskan dalam waktu 2 (dua) minggu. Dua orang dari kelompok ingin untuk menyumbangkan semua uang tersebut pada sebuah panti asuhan, dua orang lainnya ingin agar uang tersebut dipakai untuk berlibur, sementara dua orang lagi menginginkan uang tersebut digunakan untuk membantu keluarganya meneruskan sekolah. Apa yang terjadi dalam kelompok ini? Jelas, kelompok ini berada dalam keadaan konflik, dimana mereka harus membuat keputusan yaitu "bagaimana uang tersebut digunakan" sementara anggota kelompok mempunyai keinginan yang berbeda-beda.

Konflik dapat terjadi bila perhatian utama anggota kelompok diarahkan pada diri sendiri. Dalam hal ini perspektif mereka menjadi sempit dan orient asi mereka hanya pada jangka waktu pendek saja. Oleh Sherif dan sherif (1953) dikatakan bahwa konflik ini dapat diatasi bila anggota kelompok mati memperluas persepsi mereka agar lebih diarahkan pada apa yang disebutnya sebagai "tujuan super ordinat". Tujuan super ordinat adalah tujuan yang sangat penting bagi semua orang dalam kelompok, tetapi tidak dapat dicapai hanya dengan bekerja sendiri. Dengan perkataan lain, kebutuhan kelompok akan terpenuhi selama semua orang yang terlibat dalam kelompok tersebut ikut bekerja.

Secara umum, faktor-faktor yang dapat merupakan sumber konflik antara lain adalah :

> perbedaan-perbedaan keinginan, nilai, tujuan

> adanya keterbatasan akan sumber tertentu seperti kekuasaan, kedudukan, waktu, popularitas, uang dan lain-lain

> persaingan *(rivalry)*

Konflik tidak selamanya memberikan dampak yang jelek pada kelompok ataupun organisasi. Di dalam organisasi yang sehat justru konflik dianjurkan, hal ini sering dikenal dengan istilah kontroversi. Berbagai studi dalam bidang ilmu perilaku oranisasi yang menunjukkan bahwa adu argumentasi, ketidaksetujuan, debat, ide-ide atau informasi yang bermacam-macam ternyata sangat penting dalam meningkatkan kreatifitas dan kualitas kelompok. Keuntungan yang diperoleh dengan adanya konflik antara lain adalah anggota kelompok akan lebih terstimulasi atau terangsang untuk berpikir atau berbuat sehingga mengakibatkan kelompok menjadi lebih dinamis dan berkembang karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide atau buah pikirannya secara lebih terbuka. Namun, untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam artian produktif konstruktif, konflik harus dikendalikan secara positif.

Kerugian yang ditimbulkan oleh konflik biasanya disebabkan karena konflik tersebut

biarkan berjalan dalam waktu yang lama dan berkepanjangan atau dibiarkan menjadi semakin meruncing tanpa ada penyelesaian. Tentu hal ini dapat merusak iklim kerja dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja kelom pok.

Pada dasarnya konflik yang terjadi dapat dikategorikan dalam dua bentuk yaitu konflik antar individu (interpersonal conflict) dan konflik antar kelompok (intergroup onflict). Diantara kedua bentuk ini, konflik antar individu merupakan permasalahan yang cukup serius karena keadaan ini dapat mempengaruhi emosi individu secara mendalam dan bila keadaan ini tidak dikendalikan secara tepat maka cepat atau lambat dapat merusak iklim kerja baik dalam kelompok maupun organisasi.

Bila seseorang berada dalam keadaan konflik ada dua hal yang mempengaruhi cara yang ditempuh untuk mengatasinya yaitu 1) memperhatikan tujuan personal dan 2) keinginan untuk tetap mempertahankan hubungan baik dengan anggota kelompok. Dengan mempertimbangkan kedua aspek ini, dalam penyelesaian konflik dikenal beberapa kemungkinan strategi yang ditempuh

seperti menghindar dari konflik *(avoiding)*, melunakkan suasana *(smoothing)*, memaksa dengan menggunakan kekuasaan *(forcing)* dan konfrontasi *(confrontation)*. Tergantung dan strategi atau pendekatan yang dilakukan kemungkinan hasil dan penyelesaian konflik dapat berupa kalah-kalah (Jose- lose), kalah-menang (lose-win)/menang-kalah (win-lose) dan menang-menang (win-win). Tentu dan kemungkinan-kemungkinan ini yang paling ideal adalah penyelesaian yang dapat menghasilkan kondisi "menang -menang (win-win)".

Strategi dan hasil yang mungkin dapat diperoleh dalam mengatasi konflik dapat kita lihat sebagai berikut :

Strategi yang dipilih:	Kemungkinan hasil yang diperoleh:
- menghindari persoalan (avoiding)	- kalah-kalah (lose-lose)
- melunakkan suasana (smoothing)	- kalah-menang (lose-win)
- menggunakan kekerasan (forcing)	- menang-kalah (win-lose)
- konfrontasi (controntation)	- menang-menang (win-win)

Walaupun kesemua cara atau strategi ini cukup efektif, namun yang paling ideal adalah pendekatan dengan cara konfrontasi. Alasannya adalah karena dengan strategi konfrontasi semua persoalan yang diduga menjadi penyebab timbulnya konflik akan terungkap sehingga kedua belah pihak akan dapat melihat kembali dan mempelajari secara matang dan untuk selanjutnya diambil penyelesaian yang matang dan rasionil. Berbagai studi mengenai manajemen konflik menunjukkan bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan konfrontasi memberi kepuasan bagi kedua belah pihak dan dirasa cukup konstruktif.

Secara umum, berbagai prosedur dapat dilalui dalam upaya menyelesaikan konflik antara lain secara hukum, penggunaan pihak ketiga, dengan kekerasan, serta negosiasi atau perundingan. Dan kesemua prosedur ini yang efektif adalah melalui negosiasi atau perundingan. Negosiasi sebenarnya merupakan suatu proses penyelesaian dengan cara mendapatkan suatu kesepakatan.

Dalam negosiasi ada beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan agar hasil yang diperoleh cukup konstruktif, antara lain sebagai berikut:

Langkah 1 : Pencairan.

Pada langkah ini kedua belah pihak diberi kesempatan untuk mengungkapkan persepsi masing-masing terhadap persoalan dengan tujuan mendapatkan klarifikasi dan mencari upaya-upaya yang tepat kearah pemecahan permasalahan. Ada beberapa hal yang dapat membantu agar langkah awal ini menjadi lebih efektif, yaitu :

> pilihlah waktu yang tepat untuk memulai negosiasi

> ungkapkan permasalahan secara objektif, jangan menyinggung pribadi secara psikologis

> pahami pandangan lawan secara objektif

Langkah 2 : Kejelasan/ketegasan permasalahan secara bersama -sama.

Kejelasan akan permasalahan yang menyebabkan timbulnya konflik sebaiknya dibicarakan secara bersama-sama. Hal ini penting untuk menyamakan persepsi tentang permasalahan tersebut. Beberapa hal yang penting diperhatikan disini adalah:

> jangan menghina atau mencela pribadi, tapi ungkapkanlah tindakan yang dilakukan secara objektif dan jelas

> perlu ditekankan bahwa permasalahan yang timbul akibat terjadinya konflik tersebut merupakan masalah bersama yang perlu dipecahkan bersama demi perbaikan mutu kerja

> perlu ketegasan tentang pokok permasalahan

Langkah 3 : Kejelasan posisi dan perasaan.

Selama proses negosiasi, penempatan isu yang dibicarakan serta perasaan terhadap isu tersebut mungkin saja berubah. Oleh karena itu agar negosiasi dapat berhasil puan untuk mengungkapkan permasalahan secara benar dan kemampuan mendengar sangat dibutuhkan. Konflik akan sulit diatasi bila negosiator tidak mengalami duduk persoalan yang menjadi isu dalam konflik tersebut. Hanya dengan mengetahui dan memahami apa yang menjadi perbedaan-perbedaan antara kedua pihak sehingga timbul konflik maka penyelesaian yang konstruktif dapat dicapai. Oleh karena itu penting diketahui bagaimana persepsi atau tanggapan pihak terhadap isu yang menimbulkan konflik tersebut.

Langkah 4 : Mencari tema bersama.

Berbagai studi menunjukkan bahwa konflik dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat bila dalam upaya penyelesaian konflik tersebut lebih ditekankan pada pencarian tujuan-tujuan yang bersifat koperatif yang menyangkut kedua belah pihak. Disamping itu, upaya ini mengurangi kemungkinan reaksi defensif dari pihak lawan, meningkatkan pengertian terhadap kedua belah pihak dan mengurangi perasaan kalah-menang dalam negosiasi.

Langkah 5 : Belajar empati.

Negosiasi sukar untuk berhasil bila kita hanya melihat permasalahan dari perspektif sepihak saja. Pengetahuan tentang bagaimana pihak lawan melihat permasalahan dan bagaimana persepsi lawan terhadap isu yang timbul sangat dibutuhkan agar penyelesaian konflik dapat dilakukan secara efektif dan konstruktif. Belajar melihat permasalahan dari kacamata dan belajar berdiri pada sepatu orang lain merupakan hal yang penting dalam menentukan keberhasilan negosiasi.

Langkah 6 : Koordinasi motivasi untuk penyelesaian permasalahan.

Keinginan untuk menyelesaikan konflik seringkali berbeda diantara kedua belah pihak yang berselisih. Walaupun satu pihak ingin berdamai, belum tentu pihak lain mempunyai keinginan yang sama pula. Disinilah letak kemampuan negosiator untuk dapat mengkoordinasikan motivasi dan keinginan kedua belah pihak sehingga masing-masing pihak merasakan akan pentingnya penyelesaian konflik ini demi kebaikan semua pihak. Agar motivasi untuk berdamai ini timbul, penting sekali diungkapkan kepada kedua belah pihak kerugian-kerugiaan yang ditimbulkan akibat terjadinya perselisihan ini.

Langkah 7 : Pencapaian kesepakatan.

Konflik sudah dapat dikatakan "selesai" bila sudah ada kesepakatan dari kedua belah pihak. Pada tahap ini kedua belah pihak telah menerima apa yang telah diputuskan secara bersama sebagai suatu

INTERNAL ONLY BY AMDI

penyelesaian dan secara terbuka telah menyatakan keikatan mereka untuk melaksanakannya.

Secara singkat, dapat dikatakan dalam upaya penyelesaian konflik secara konstruktif dibutuhkan keterbukaan, kejujuran dan keobjektifan dalam melihat permasalahan. Selain itu perlu dipahami bagaimana persepsi dan perasaan masing-masing pihak dalam melihat permasalahan tersebut.

INTERNAL ONLY. BY AMDI