

**PERAN MANAJER DALAM MENGELOLA KONFLIK
ORGANISASI PENGUSAHA
TELAAH TERHADAP HUKUM KETENAGAKERJAAN**

Oleh : Jamil Bazarah

Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

ABSTRACT

The role of managers in an organization is very important because the existence of managers becomes a doorstop or becomes one of the spearheads of success in organizing. One of the tasks or roles of the majaner is to be able to manage conflicts in the organization he leads so that each conflict can be resolved properly and no one feels disadvantaged. The purpose of this research is to find out how the role of managers in managing employers' organization conflicts.

The role of managers in managing conflicts in an organization is very important including: (1) Managers as mediators in solving problems; (2) Managers as consultants to subordinates; (3) Managers as motivators for their organizations; (4) Managers have an important role in decision making; (5) A manager is required to be able to master all problems and can be resolved with deliberation and good thinking before deciding; and (6) A manager is also expected to be a friend as well as a parent in the organization so that with such circumstances organizational development can be created properly and can realize what is the vision and mission of the organization.

Keywords: Manager's role, managing conflict

ABSTRAK

Peranan manajer dalam suatu organisasi itu sangat penting karena keberadaan manajer menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Salah satu tugas atau peran majaner yaitu harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk

mengetahui bagaimana peran manajer dalam mengelola konflik organisasi pengusaha.

Peran manajer dalam mengelola konflik dalam suatu organisasi itu sangat penting diantaranya: (1) Manajer sebagai mediator dalam memecahkan masalah; (2) Manajer sebagai konsultan terhadap bawahan; (3) Manajer sebagai motivator terhadap organisasinya; (4) Manajer mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan; (5) Seorang manajer diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya; dan (6) Seorang manajer juga diharapkan bisa menjadi teman sekaligus sebagai orang tua dalam organisasi sehingga dengan keadaan seperti itu perkembangan organisasi bisa diciptakan dengan baik dan dapat mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi dalam organisasinya.

Kata Kunci : Peran Manajer, mengelola konflik.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peranan manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan manajer yaitu menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Salah satu tugas atau peran manajer yaitu harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Manajer adalah Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial bila Direktur atau Deputy dan diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam organisasi. Bak panglima perang di era global yang sarat kompetisi, seorang manajer mengemban tugas menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multidisiplin, antara lain: teknologi, bisnis, dan manajemen, serta kepemimpinan.

Berbagai kemampuan tersebut memang harus dimiliki oleh seorang manajer. Apalagi, tantangan sebagai manajer tidaklah ringan. Pertama, implemetansi organisasi memerlukan proses transformasi baik proses

perkembangan suatu organisasi. Di sini informasi adalah hasil pengolahan data yang relevansinya sangat tergantung kepada waktu. Kedua, kesiapan SDM untuk dapat memanfaatkan peluang yang memerlukan pengembangan kompetensi baru dan disiplin. Ketiga, pengelolaan perubahan (change management) baik yang sifatnya sistemik maupun ad hoc. Selain itu manajer harus mencari solusi menyusul dampak dari perubahan.

Pemimpin harus memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

- Kemampuan analitis (analytical skills), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan untuk fleksibel (flexibility atau adaptability skills), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- Kemampuan berkomunikasi (communication skills), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang Anda terapkan.

Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang manajer, sebab seorang manajer harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (information processing), serta peran pengambilan keputusan (decision making) (Gordon, 1996 : 314-315). Peran pertama meliputi meliputi peran figurehead (sebagai simbol dari organisasi), leader (berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya), dan liaison (menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi). Sedangkan peran kedua terdiri dari tiga peran juga yakni monitor (memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan), disseminator (menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan) serta spokesman (juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasinya). Adapun peran ketiga terdiri dari empat peran yaitu entrepreneur (mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi), disturbance handler (mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun), resources allocator (mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadualan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan), serta negotiator (melakukan perundingan dan tawar menawar).

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut; “Bagaimana Peranan Manajer Dalam Megelola Konflik Organisasi”.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu: Untuk mengetahui bagaimana peran manajer dalam mengelola konflik organisasi pengusaha. sehingga hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan kepada manajer agar dapat meningkatkan kualitas para manajernya.

II. KERANGKA DASAR TEORI

A. Pengertian Manajer

Manajer adalah seorang yang memiliki tanggung jawab seluruh bagian pada suatu perusahaan atau organisasi. Manajer memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa. Pada perusahaan yang berskala kecil mungkin cukup diperlukan satu orang manajer umum, sedangkan pada perusahaan atau organisasi yang berkaliber besar biasanya memiliki beberapa orang manajer umum yang bertanggung-jawab pada area tugas yang berbeda-beda.

Tingkatan Manajer

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

- Manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).
- Manajemen tingkat menengah (*middle management*), mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
- Manajemen puncak (*top management*), dikenal pula dengan istilah *executive officer*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi

perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan dengan permintaan pekerjaan.

Etika Manajerial

Etika manajerial adalah standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ada tiga kategori klasifikasi menurut Ricky W. Griffin:

- Perilaku terhadap karyawan
- Perilaku terhadap organisasi
- Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan manajer/kepemimpinan organisasi, yakni : (1) Kecerdasan, artinya pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari pengikutnya, tetapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya. (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain. (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pemimpin akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya. (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya. Selain itu seorang manajer harus mampu mengelola konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat mencari win-win solution sehingga kerjasama tim bisa berjalan dengan baik.

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996 : 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan "3A", yakni *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama), serta *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja). *Manager*: Seseorang yang bekerjadengan dan melalui orang lain, mengkoordinir aktifitas kerja mereka untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

B. Pengertian Konflik Organisasi

Menurut Baden Eunson (Conflict Management, 200, diadaptasi), terdapat beragam jenis konflik :

1. Konflik vertikal yang terjadi antara tingkat hirarki, seperti antara manajemen puncak dan manajemen menengah, manajemen menengah dan penyelia, dan penyelia dan subordinasi. Bentuk konflik bisa berupa bagaimana mengalokasikan sumberdaya secara optimum, mendeskripsikan tujuan, pencapaian kinerja organisasi, manajemen kompensasi dan karir.
2. Konflik Horizontal, yang terjadi di antara orang-orang yang bekerja pada tingkat hirarki yang sama di dalam perusahaan. Contoh bentuk konflik ini adalah tentang perumusan tujuan yang tidak cocok, tentang alokasi dan efisiensi penggunaan sumberdaya, dan pemasaran.
3. Konflik di antara staf lini, yang terjadi di antara orang-orang yang memiliki tugas berbeda. Misalnya antara divisi pembelian bahan baku dan divisi keuangan. Divisi pembelian menganggap akan efektif apabila bahan baku dibeli dalam jumlah besar dibanding sedikit-sedikit tetapi makan waktu berulang-ulang. Sementara divisi keuangan menghendaki jumlah yang lebih kecil karena terbatasnya anggaran. Misal lainnya antara divisi produksi dan divisi pemasaran. Divisi pemasaran membutuhkan produk yang beragam sesuai permintaan pasar. Sementara divisi produksi hanya mampu memproduksi jumlah produksi secara terbatas karena langkanya sumberdaya manusia yang ahli dan teknologi yang tepat.
4. Konflik peran berupa kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang. Konflik bisa terjadi antarkaryawan karena tidak lengkapnya uraian pekerjaan, pihak karyawan memiliki lebih dari seorang manajer, dan sistem koordinasi yang tidak jelas.

III. PEMBAHASAN

A Faktor Penyebab Konflik

1. Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan

berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, misalnya perbedaan kepentingan dalam hal pemanfaatan hutan. Para tokoh masyarakat menanggap hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menbang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang. Bagi para pengusaha kayu, pohon-pohon ditebang dan kemudian kayunya diekspor guna mendapatkan uang dan membuka pekerjaan. Sedangkan bagi pecinta lingkungan, hutan adalah bagian dari lingkungan sehingga harus dilestarikan. Di sini jelas terlihat ada perbedaan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga akan mendatangkan konflik sosial di masyarakat. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Begitu pula dapat terjadi antar kelompok atau antara kelompok dengan individu, misalnya konflik antara kelompok buruh dengan pengusaha yang terjadi karena perbedaan kepentingan di antara keduanya. Para buruh menginginkan upah yang memadai, sedangkan pengusaha menginginkan pendapatan yang besar untuk dinikmati sendiri dan memperbesar bidang serta volume usaha mereka.

4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang

berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi seara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Penyebab Konflik

Konflik dapat berkembang karena berbagai sebab, antara lain sebagai berikut:

1. Batasan pekerjaan yang tidak jelas
2. Hambatan komunikasi
3. Tekanan waktu
4. Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
5. Pertikaian antar pribadi
6. Perbedaan status
7. Harapan yang tidak terwujud

Pengelolaan Konflik

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

1. *Disiplin* : Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.
2. *Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan* : Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya : perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
3. *Komunikasi* : Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik 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.

4. *Mendengarkan secara aktif*: Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

B. Teknik atau Keahlian Untuk Mengelola Konflik

Ada beberapa pendekatan dalam resolusi konflik yaitu tergantung pada :

1. Konflik itu sendiri
2. Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
3. Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
4. Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
5. Ketersediaan waktu dan tenaga

Strategi dalam Menyiasati Konflik

1. *Menghindar*

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

2. *Mengakomodasi*

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

3. *Kompetisi*

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

4. *Kompromi atau Negosiasi*

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

5. *Memecahkan Masalah atau Kolaborasi*
 - a. Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.
 - b. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

Petunjuk Pendekatan Situasi Konflik

Ada beberapa pendekatan situasi konflik, diantaranya :

1. Diawali melalui penilaian diri sendiri
2. Analisa isu-isu seputar konflik
3. Tinjau kembali dan sesuaikan dengan hasil eksplorasi diri sendiri.
4. Atur dan rencanakan pertemuan antara individu-individu yang terlibat konflik
5. Memantau sudut pandang dari semua individu yang terlibat
6. Mengembangkan dan menguraikan solusi
7. Memilih solusi dan melakukan tindakan
8. Merencanakan pelaksanaannya

C. Peran Manajer Dalam Manajemen Konflik

Dalam upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan institusional yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik. Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

Untuk itulah diperlukan upaya untuk mengelola konflik secara serius agar keberlangsungan suatu organisasi tidak terganggu. Stoner mengemukakan tiga cara dalam pengelolaan konflik, yaitu merangsang konflik di dalam unit atau organisasi yang prestasi kerjanya rendah karena tingkat konflik yang terlalu kecil. Termasuk dalam cara ini adalah:

- 1) minta bantuan orang luar
- 2) menyimpang dari peraturan (going against the book)
- 3) menata kembali struktur organisasi
- 4) menggalakkan kompetisi
- 5) memilih manajer yang cocok

Dalam menyelesaikan konflik metode penyelesaian konflik yang disampaikan Stoner adalah :

- 1) dominasi dan penguasaan, hal ini dilakukan dengan cara paksaan, perlunakan, penghindaran, dan penentuan melalui suara terbanyak.
- 2) kompromi
- 3) pemecahan masalah secara menyeluruh

Konflik yang sudah terjadi juga bisa diselesaikan lewat perundingan. Cara ini dilakukan dengan melakukan dialog terus menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian maksimum yang menguntungkan kedua belah pihak. Melalui perundingan, kepentingan bersama dipenuhi dan ditentukan penyelesaian yang paling memuaskan. Gaya perundingan untuk mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara:

- a. pencairan, yaitu dengan melakukan dialog untuk mendapat suatu pengertian
- b. keterbukaan, pihak-pihak yang terlibat bisa jadi tidak terbuka apalagi jika konflik terjadi dalam hal-hal sensitif dan dalam suasana yang emosional
- c. belajar empati, yaitu dengan melihat kondisi dan kecemasan orang lain sehingga didapatkan pengertian baru mengenai orang lain
- d. mencari tema bersama, pihak-pihak yang terlibat dapat dibantu dengan cara mencari tujuan-tujuan bersama
- e. Menghasilkan alternatif, hal ini dilakukan dengan jalan mencari alternatif untuk menyelesaikan persoalan yang diperselisihkan.
- f. Menanggapi berbagai alternatif, setelah ditemukan alternatif-alternatif penyelesaian hendaknya pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mempelajari dan memberikan tanggapan
- g. Mencari penyelesaian, sejumlah alternatif yang sudah dipelajari secara mendalam dapat diperoleh suatu konsensus untuk menetapkan suatu penyelesaian
- h. Membuka jalan buntu, kadangkala ditemukan jalan buntu sehingga pihak ketiga yang obyektif dan berpengalaman dapat diikutsertakan untuk menyelesaikan masalah
- i. Mengikat diri kepada penyelesaian di dalam kelompok, setelah dihasilkan penyelesaian yang disepakati, pihak-pihak yang terlibat dapat memperdebatkan dan mempertimbangkan penyelesaian dan mengikatkan diri pada penyelesaian itu
- j. Mengikat seluruh kelompok, tahap terakhir dari langkah penyelesaian konflik adalah dengan penerimaan atas suatu penyelesaian dari pihak-pihak yang terlibat konflik.

Model penanganan konflik yang lain juga disampaikan oleh Sondang, yaitu dengan cara tidak menghilangkan konflik, namun dikelola dengan cara bersaing, kolaborasi, mengelak, akomodatif dan kompromi.

Cara lain juga dikemukakan Theo Riyanto, yaitu dengan secara dini melakukan tindakan yang sifatnya preventif, yaitu dengan cara :

- a. Menghindari konflik
- b. Mengaburkan konflik
- c. Mengatasi konflik dengan cara: dengan kekuatan (*win lose solution*) dan dengan perundingan

1. Pandangan Manajer Mengenai Konflik

Terdapat tiga pandangan mengenai konflik. Hal ini disebabkan karena adanya pandangan yang berbeda mengenai apakah konflik merugikan, hal yang wajar atau justru harus diciptakan untuk memberikan stimulus bagi pihak-pihak yang terlibat untuk saling berkompetisi dan menemukan solusi yang terbaik. Pandangan itu adalah sebagai berikut :

- a. Pandangan Tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*.
- b. Pandangan Hubungan Manusia (The Human Relations View). Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.
- c. Pandangan Interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

2 Peran Manajer

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Peran antar pribadi

Merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.

b. Peran informasional

Meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.

c. Peran pengambilan keputusan

Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

IV. PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa peran manajer dalam mengelola konflik dalam suatu organisasi itu sangat penting diantaranya:

1. Manajer sebagai mediator dalam memecahkan masalah
2. Manajer sebagai konsultan terhadap bawahan
3. Manajer sebagai motivator terhadap organisasinya
4. Manajer mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan
5. Seorang manajer diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya.
6. Selain itu seorang manajer juga diharapkan bisa menjadi teman sekaligus sebagai orang tua dalam organisasi sehingga dengan keadaan seperti itu perkembangan organisasi bisa diciptakan dengan baik dan dapat mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi dalam organisasinya.

B. Saran

1. Manajer seharusnya bisa mengontrol apa saja yang dilakukan oleh anggota lainnya sehingga dengan begitu manajer secara langsung dapat mengetahui perkembangan yang terjadi dan tidak dilepas begitu saja.
2. Manajer seharusnya bisa membimbing dan mengarahkan dengan baik sehingga organisasi yang dipimpinnya bisa berkembang dan menjadi lebih baik sesuai yang diharapkan.

3. Jika salah seorang dalam organisasi melakukan kesalahan maka segera ditindak dan diarahkan untuk tidak melakukannya sampai terulang kembali.
4. Manajer bisa memberikan solusi yang terbaik untuk organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, R. 2006. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2007. *Management, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- M. Herujito, Yayat. 2006. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Grasindo.
- K. Rampersad. Hubert, 2006. *Total Performance Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- A. Judge. Timothy dan Stephen P. Robbins. 2008. *Prilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yayasan Obor Indonesia, 2004. *Metode Penelitian Keperpustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Santana, Septiawan, 2007. *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta; Yayasan Obor Indonesia.
- Working for Justice and Peace. Rome: 22-24 November 2007. Komnas HAM (2000), "Ringkasan Eksekutif Laporan Tim Tindak lanjut Hasil Komisi Penyelidik dan pemeriksaan Pelanggaran Hak Asasi manusia di Tanjung Priok (KP3T)", diambil dari www.komnasham.or.id. Kriesberg, Louis (1998), *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc.