[Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi

by Kusworo Kusworo

Submission date: 31-Jan-2020 08:59AM (UTC+0700)
Submission ID: 1249056007
File name: Lengkap_Manajemen_Konfli_dan_Cover.pdf (7.98M)
Word count: 81639
Character count: 532620

Dr. Drs. Kusworo, M.Si.

MANAJEMEN KONFLIK & PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

AL QA

Dr. Drs. Kusworo, M.Si., lahir di Banyumas, 17 September 1958, memperoleh gelar Sarjana (S-1) dari STIA-LAN RI Jakarta (1989), Magister (S-2) Ilmu Admistrasi Negara Uniga (2000) dan Doktor (S-3) Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang (2015). Mengawali karier sebagai Pegawai Negeri Sipil/ Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Papua (Irian Jaya 1980-1990), pelatih pada Sekolah Tinggi Kedinasan (1991) semula Akademi Pemerintahan Dalam Negeri (APDN) Nasional, dan sejak 1998 sebagai pengajar pada Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) yang kemudian berganti nama menjadi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) sampai sekarang.

Saat ini ia adalah pengajar tetap pada IPDN, mengajar pada pogram D-4 dan program Magister Terapan Studi Pemerintahan (S-2), serta program Ilmu Doktor Studi Pemerintahan (S-3) IPDN. Tugas tambahan selain sebagai pengajar, menjabat di Pascasarjana IPDN sebagai Kabag. Administrasi Kemahasiswaan (2006) dan Kabag. Administrasi Keuangan (2009), Kapus Pembangunan pada Lembaga Penelitian IPDN (2010), Direktur IPDN Kampus Papua (2013), Kepala Unit Laboratorium Pemerintahan dan Museum (2014), dan Wakil Direktur Bidang Akademik Program Pascasarjana IPDN (2015) sampai sekarang.

Bersama mahasiswa program Doktor Ilmu Pemerintahan IPDN, ia pernah melaksanakan kajian strategis dan seminar di dalam negeri juga beberapa negara, yaitu Thammasat University Bangkok, Thailand (2017), Leiden University, Belanda (2018), The University of Sydney, Australia (2019), dan University of Canberra, Australia (2019).

Fenomena terjadinya konflik dalam kehidupan sosial sebagai akibat dari interaksi antarindividu maupun kelompok dalam masyarakat, bahkan pada organisasi, baik sektor publik maupun swasta, konflik tidak bisa dihindarkan. Sumber utama timbulnya konflik sesungguhnya dari adanya perbedaan kepentingan. Manajemen konflik merupakan seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan dan prestasi organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Buku ini mencoba membantu para pembaca untuk memahami konsep manajemen konflik, bagaimana sumber gejala dan terjadinya konflik. Di samping itu, dalam kaitannya mengelola perubahan organisasi ke arah yang lebih baik, dibahas pula mulai manajemen perubahan dan pengembangan organisasi melalui pendekatan dalam manajemen konflik serta bagaimana strategi penanganan dan mewujudkan konflik yang konstruktif, melalui intervensi konstruktif dalam manajemen konflik.

ISBN 602640881-9
9 786026 408815

MANAJEMEN
KONFLIK & PERUBAHAN
DALAM ORGANISASI

Katalog Dalam Terbitan

Kusworo ***(1958 – ...)***

Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi/penulis, Kusworo; penyunting, Adnan Abi Wildan--Sumedang: Alqaprint Jatinangor, 2019.

x + 322 hlm. (termasuk index).
Bibliografi hlm. 299; 24,5 cm.

ISBN 978-602-6408-81-5

1. Organisasi & manajemen. 2. Judul.
I. Kusworo. II. Wildan, Adnan Abi.

658

Pasal 72
UU No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama lima tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Drs. Ksworo, M.Si.

MANAJEMEN
KONFLIK & PERUBAHAN
DALAM ORGANISASI

ALQAPRINT JATINANGOR
Cakrawala Baru Dunia Buku

ALQA 41.19.181

Manajemen Konflik
dan Perubahan dalam Organisasi

© Dr. Drs. Kusworo, M.Si.
Penyunting, Adnan Abi Wildan
S[illegible]ng, Ben Z. Jee Rubengrayscale
Cover, Adlhan Nury 'Ojo' MASA

ISBN 978-602-6408-81-5
Terdaftar Perpusnas RI: 18/12/19

Diterbitkan oleh
ALQAPRINT JATINANGOR - Anggota Ikapi
Nomor 006/JBA/99
Jalan Cibeusi Kawasan Pendidikan Jatinangor
Tel[illegible]22) 878 06 068 - 081 31 22 47 263
Sumedang 45363/Bandung 40600
e-mail: alqaprint@yahoo.co.id
alqaprintjatinangor@gmail.com

NPWP 01.745.881.1–446.000

Cetakan Pertama,
Rabiul Akhir 1441H/Desember 2019

Prakata

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Tuhan Yang Mahakuasa, Maha Esa, Maha Pengasih lagi Penyayang, karena berkat rahmat dan karunia serta izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku bertajuk *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*.

Buku ini disusun untuk menambah koleksi buku-buku dengan bahasan manajemen konflik, perubahan, dan kolaborasi dalam organisasi, di mana organisasi sektor publik maupun swasta untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara bersama, maka agar tujuan dapat tercapai secara efektif, efisien dan ekonomis, diperlukan adanya manajemen yang dikelola secara profesional dan proporsional. Dinamika pembangunan yang sedang berlangsung pada era reformasi sekarang ini, menuntut perubahan-perubahan dalam segala aspek kehidupan. Mengingat Indonesia telah dan sedang menjalankan dua pembaharuan besar sekaligus, yakni demokratisasi dan desentralisasi sudah barang tentu membawa konsekuensi logis tuntutan masyarakat pada semua aspek kehidupan untuk melakukan perubahan yang dianggap kurang sesuai lagi dengan tuntutan masa kini, akibatnya tidak jarang menimbulkan konflik baik di kalngan masyarakat maupun dalam organisasi.

Seiring berjalannya perubahan demokratisasi dan desentralisasi, maka pandangan tradisional yang berpendapat bahwa adanya konflik dalam suatu organisasi merupakan pertanda adanya sesuatu yang kurang normal dalam mengelola organisasi, hal ini disebabkan ketidakmampuan manajer antara lain akibat dari perubahan pada pola pikir, harapan, tuntutan, dan keinginan yang ada dari individu maupun kelompok. Pandangan tradisional tersebut mulai bergeser sedikit demi sedikit dengan adanya pandangan yang menunjukkan konflik dalam organisasi tidak bisa dihindarkan, akan tetapi yang

paling utama adalah bagaimana manajer mampu mengelola dan mengambil manfaat yang positif dari konflik tersebut.

Akhirnya semoga buku *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi* ini, bermanfaat bagi para pembaca yang budiman, dan terima kasih disampaikan kepada berbagai pihak yang telah membantu sehingga dapat terwujud penulisan buku ini.

Penulis,

Daftar Isi

- **Prakata** v
- **Daftar Isi** vii

Bab I **Pengertian Manajemen Konflik** 1
A. Pendahuluan 1
B. Pengertian 3
C. Perkembangan dan Tingkatan Konflik 13
D. Mitos tentang Konflik 23
E. Perubahan Pandangan tentang Konflik 27

Bab II **Sumber, Gejala, dan Proses Terjadinya Konflik** 31
A. Sumber Konflik Organisasi 31
B. Macam-Macam Konflik 43
C. Gejala Terjadinya Konflik 56
D. Hubungan antara Konflik, Persaingan, Perubahan, dan Kerja Sama 59
E. Proses Terjadinya Konflik 61

Bab III **Identifikasi Tahapan Konflik dan Dampak Konflik dalam Organisasi** 65
A. Mengidentifikasi Tahapan Konflik 65
B. Konflik Tahap I 66
C. Konflik Tahap II 69
D. Konflik Tahap III 71
E. Dinamika dan Dampak Konflik terhadap Kinerja dan Produktivitas Organisasi 75
F. Berbagai Alternatif Gaya Manajemen Konflik 87

Bab IV Mengelola Konflik dan Kreativitas Organisasi 93
A. Konflik Antara Lini dan Staf 93
B. Konflik antara Manajemen dengan Staf 96
C. Dampak Konflik terhadap Kinerja dan Produktivitas Organisasi 103
D. Mengelola Kreativitas Organisasi 114

Bab V Mengelola Perubahan Organisasi 123
A. Memahami Manajemen Perubahan 124
B. Jenis dan Tingkat Perubahan 131
C. Penentangan terhadap Perubahan 141
D. Tingkatan dan Bahaya Resistensi 159
E. Program Perubahan yang Efektif 165

Bab VI Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi 173
A. Memimpin Perubahan Strategis dan Fundamental 173
B. Memfasilitasi Proses Perubahan 184
C. Hambatan Kepemimpinan Perubahan 196
D. Pengembangan Organisasi 213
E. Strategi Perubahan Organisasi yang Efektif 225
F. Dampak Perubahan dan Pengembangan Organisasi 228

Bab VII Pendekatan-Pendekatan dalam Manajemen Konflik 235
A. Adanya Keputusan yang Jelas 235
B. Pentingnya Toleransi terhadap Perbedaan 237
C. Manajemen Konflik Meminimalkan Agresi 238
D. Memotivasi Anggota yang Pasif 240

E. Meminimalkan Perilaku Manipulatif 243
F. Membentuk *Team Work* yang Solid 244

Bab VIII Strategi Penanganan dan Mewujudkan Konflik yang Konstruktif 249
A. Menciptakan Pemenang 250
B. Umumkan Penangguhan Kebijakan organisasi 254
C. Motivasi Anggota agar Berpartisipasi 255
D. Jadilah Pendengar yang Aktif 259
E. Pisahkan Antara Opini dan Fakta 260
F. Pecah Belah dalam Menangani Konflik 261

Bab IX Intervensi Efektif dalam Manajemen Konflik 269
A. Pendahuluan 269
B. Memilih Tim Intervensi 271
C. Petunjuk Teknis bagi Tim Intervensi 274
D. Proses Intervensi 281
E. Saran dan Pertimbangan 289
F. Matinya Konflik 291
G. Keberhasilan Mengelola Konflik 295

Daftar Pustaka 299

Indeks 303

Bab I
Pengertian Manajemen Konflik

A. PENDAHULUAN

Manusia sebagai makhluk ciptaan Allah SWT sejak kelahirannya di dunia ia dilengkapi dengan daya cipta, rasa, dan karsa. Manusia memiliki dorongan yang kuat untuk selalu hidup bersama serta bermasyarakat. Manusia dikatakan sebagai makhluk sosial di samping bermasyarakat, mereka juga saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya. Manusia dalam sosialitasnya mereka hidup secara berkelompok yang membentuk suatu kelompok masyarakat yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok masyarakat yang lebih kecil. Masyarakat merupakan organisasi yang terdiri dari manusia-manusia yang saling berhubungan serta saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya, mereka senantiasa mengembangkan hubungan sosial untuk menciptakan suatu kenyamanan, kekeluargaan dan keamanan serta tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

Tujuan yang ingin diwujudkan tersebut tidak dapat diwujudkan oleh orang per orang secara maksimal, tetapi harus dilakukan melalui proses kerja sama. Melalui proses kerja sama di antara beberapa (sekelompok) orang maka hasil yang dicapai akan lebih maksimal bila dibandingkan dengan kalau pekerjaan tersebut dilakukan oleh orang per orang. Proses kerja sama sudah dilakukan sejak keberadaan manusia di dunia ini. Sepanjang hidupnya manusia selalu melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan. Idealnya setiap anggota organisasi harus dapat melakukan kerja sama secara efektif, efisien dan ekonomis. Untuk itu maka individu-individu maupun kelompok-kelompok yang ada dalam unit kerja mereka harus saling: bergantung, bekerja sama, memengaruhi, saling mengisi serta

saling membutuhkan, merasa senasib dan sepenanggungan. Dalam melaksanakan komunikasi harus dilaksanakan secara intens baik antara individu-individu maupun di antara unit-unit kerja yang ada. Ketergantungan menyangkut bantuan, informasi, tindakan dan kerja sama yang solid dan terpadu. Disadari atau tidak, dalam kenyataan yang ada di lapangan ketergantungan tersebut dapat menimbulkan terjadinya kerja sama yang solid ataupun sebaliknya terjadi adanya kesalahpahaman yang bermuara pada konflik.

▶ **CONTOH:**

Semua fakultas dari suatu Universitas "X" melakukan pertemuan (rapat) untuk membahas anggaran tahunan perguruan tinggi. Pertemuan ini seharusnya bebas dari konflik. Seharusnya keputusan ditetapkan, strategi dikembangkan dan fakultas kembali menjalankan tugasnya sesuai dengan kalender akademik yang telah ditetapkan. Namun demikian apabila yang disetujui untuk sumber-sumber yang serba terbatas termasuk anggaran belanja dibagi tidak seimbang antara unit kerja yang satu dengan lainnya hal yang demikian ini mungkin akan memunculkan terjadinya konflik, karena masing-masing unit kerja memiliki tujuan maupun kegiatan yang berbeda. Terjadilah pertentangan di antara mereka karena saling memperebutkan sumber daya maupun sumber dana yang serba terbatas. Unit kerja yang terlibat dalam konflik selalu berupaya menarik perhatian, memberikan masukan dan memengaruhi pimpinan di tingkat atasnya untuk membuat keputusan yang menguntungkan unit kerjanya atau kelompoknya.

Aktivitas yang dilakukan oleh individu dengan melibatkan individu-individu lainnya dalam unit-unit kerja mencakup bidang tugas yang sangat luas dan tidak terbatas pada intern anggota organisasi saja, namun dapat dilakukan oleh siapa saja, di mana saja dan kapan saja, terserah pada kesepakatan yang telah mereka tetapkan secara bersama-sama.

Setiap individu, kelompok ataupun organisasi dalam mewujudkan tujuannya dapat dilakukan melalui berbagai macam jalan, antara lain:

1. Mewujudkan tujuan yang sama dengan melakukan kegiatan melalui cara cara yang sama pula, karena lokus maupun fokusnya hampir bersamaan.

2. Mewujudkan tujuan yang sama dengan cara melakukan kegiatan yang berbeda, karena yang bersangkutan memahami dalam melakukannya pada situasi dan kondisi yang sudah berbeda, atau dilakukan dalam lokus yang berbeda.
3. Mewujudkan tujuan yang berbeda namun dilakukan dengan cara yang sama, mengingat ia melakukan kegiatan tersebut pada kondisi dan situasi yang tidak jauh berbeda.
4. Mewujudkan tujuan yang berbeda dilakukan dengan cara yang berbeda, mengingat ia melakukan kegiatan tersebut pada kondisi, situasi, fokus serta lokus yang berbeda.
5. Melakukan tujuan yang sama dan dilakukan dengan cara yang berbeda, mengingat kegiatan tersebut dilakukan oleh kelompok yang berbeda, dengan lokasi yang berbeda, dengan menggunakan peralatan yang berbeda serta kualitas produksi yang lebih baik.

Tindakan serta perilaku individu ataupun kelompok dalam mewujudkan tujuan-tujuannya dapat dilakukan dengan cara yang bermacam-macam. Ada yang melalui cara yang sama dan ada pula yang dilakukan dengan cara berbeda, hal tersebut memerlukan adanya kearifan dari masing-masing pihak, apabila tidak maka sudah dapat dipastikan dalam proses kerja sama dimungkinkan akan terjadi adanya gesekan-gesekan yang lama-kelamaan jika tidak cepat diatasi maka akan menimbulkan terjadinya konflik di antara mereka.

B. PENGERTIAN

Organisasi dibentuk untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara bersama. Agar tujuan dapat dicapai secara efektif, efisien, dan ekonomis, maka diperlukan adanya manajemen yang baik dan benar. Walaupun pengertian manajemen sampai sekarang masih berpolemik, belum ada pengertian yang sama atau baku, namun demikian antara pengertian yang satu dengan yang lainnya memiliki inti yang sama, saling melengkapi dan menyempurnakan.

Manajemen menurut G.R. Terry (1986: 4) adalah "Sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta

mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain" senada dengan pengertian di atas Dubrin (1990: 5) mengartikan manajemen sebagai: "Suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi: *planning, decision making, organizing, leading and controlling*" masih dalam buku dan halaman yang sama Dubrin menyatakan: Manajemen mempunyai tiga pengertian lainnya, yaitu sebagai berikut.

1. **Manajemen sebagai suatu disiplin atau bidang studi**
   Manajemen merupakan bidang pengetahuan, seperti pengetahuan lainnya yang dapat dipelajari. Kebanyakan eksekutif puncak *return on investment* yang sangat besar.

2. **Manajemen sebagai orang.**
   Manajemen juga mengindikasikan manajer secara kolektif dalam suatu organisasi, yaitu individu-individu yang menjalankan manajemen.

3. **Manajemen sebagai karier.**
   Banyak organisasi merekrut lulusan perguruan tinggi dengan menawarkan peluang karier dalam manajemen. Serangkaian pekerjaan secara progresif mengarahkan pada tanggung jawab yang lebih besar apabila calon menunjukkan kompetensi manajerial.

Kemudian T.H. Handoko (1998:10) mendefinisikan manajemen sebagai: "Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi Perencanaan *(planning)*, pengorganisasian (*organizing)*, penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing)*, pengarahan dan kepemimpinan (*leading)*, dan pengawasan (*controlling)*.Selanjutnya G.R. Terry dan Leslie W. Rue dalam bukunya *Principles of Management* (2012: 1) yang diterjemahkan oleh G.A. Ticoalu menyatakan manajemen adalah: "suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata". Manajemen menurut Robbins dan Marry Coulter (2010: 7) menyatakan bahwa manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Patricia Buhler dalam bukunya *Management Skills* (2004: 2) menyatakan: Manajemen berarti "menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain." Artinya Anda tidak melaksanakan pekerjaan segala sesuatunya secara sendiri. Untuk memberikan kontribusi yang kontinyu kepada organisasi. Patricia mengusulkan adanya manajemen yang efektif, karena manajemen yang efektif berkaitan dengan keseluruhan kinerja organisasi.

▶ **CONTOH:**

Suatu gedung bila fondasi yang dibangun kurang kuat akan mengakibatkan adanya kerusakan bangunan tersebut, karena fondasi kurang kuat untuk menyangga bangunan.

Manajer mengelola secara efektif memainkan peran yang sangat penting terhadap kelancaran dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen yang efektif akan memainkan makna ganda yaitu 1) menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara tuntas untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus, 2) memuaskan seluruh anggota organisasi. Tugas ini dilaksanakan k[132]anya secara simultan. Manajer harus menyelesaikan pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi melalui orang lain, untuk ini maka manajer harus memperhatikan keduanya. Kalau karyawan tidak puas, maka mereka bekerja seasalnya saja. Pimpinan perlu melakukan pengawasan, tetapi kalau karyawan merasa puas maka mereka akan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara lancar. Kepuasan karyawan merupakan kunci penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Harsono dalam bukunya *Sistem Manajemen Kepegawaian* (2011-73) men[20]akan bahwa yang dinamakan manajemen adalah[3] proses, aktivitas, pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, meliputi: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (menggerakkan/mengingatkan) dan *controlling* (pengawasa[23] terhadap aktivitas yang dilakukan oleh bawahan guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan, menggunakan, mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimiliki dan/atau di[19]asai oleh organisasi yang lebih dikenal dengan istilah 8 M + ICT (sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia). Istilah 8 M + ICT merupakan singkatan dari: *Man, Money, Materials, Machine, Method, Market, Moment, Media* dan *Information Communication Technology.*

Sejak dilahirkan di dunia, disadari atau tidak perubahan demi perubahan terus dan akan terus terjadi. Bahkan dapat dikatakan bahwa *perubahan adalah sesuatu yang abadi di dunia ini. Perubahan* merupakan transformasi dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan dan didambakan di masa yang akan datang, yaitu suatu keadaan yang dianggap lebih baik dan lebih mapan dari pada yang diperkirakan lebih menyenangkan sesuai dengan harapan. Perubahan adalah sesuatu hal yang selalu hadir dalam organisasi, demikian pula bagi manajer. Karena perubahan tersebut tidak dapat dihindari oleh siapa pun, untuk ini maka manajer harus belajar bagaimana mengelolanya dengan baik. Karena inovasi senantiasa dikaitkan dengan upaya pengubahan dan pengembangan organisasi. Untuk ini, maka manajer harus mengetahui dan terampil cara mengelolanya. Perubahan harus dikelola dengan baik dilakukan dengan terampil, secepatnya, tepat waktu, tepat sasaran serta dilakukan oleh tangan halus, cekatan dan didukung dengan pikiran jernih, dingin agar tidak menimbulkan konflik destruktif yang dapat merugikan semua pihak. Perubahan harus direncanakan dengan seksama dan diinformasikan kepada seluruh anggota organisasi. Dalam mengelola perubahan perlu dihindari adanya resistensi yang dapat membahayakan eksistensi organisasi. Perubahan tidak dapat dipisahkan dengan konflik atau dengan kata lain antara perubahan dan konflik dapat seiring dan terjadi secara bersamaan. Untuk itu, maka manajer yang bijaksana sangat diperlukan oleh organisasi yang ingin selalu eksis dan terhindar dari konflik yang destruktif.

Resistensi terjadi karena terjadinya perubahan dalam organisasi, sehubungan adanya perbedaan sudut pandang, kebiasaan maupun pengalaman dari anggota organisasi. Perubahan bagi manajer senior atau karyawan yang berbakat berarti peluang bagi dirinya maupun bagi organisasi. Namun bagi karyawan pada umumnya perubahan biasanya dilihat dari adanya kekacauan serta akan terjadi adanya gangguan. Resistensi organisasional biasanya datang dari manajemen tingkat menengah yang sudah mapan. Perubahan akan dan dapat mengganggu kestabilan dan status kekuasaan, kewenangan dan *privilege* yang telah dimiliki dalam unit kerjanya selama ini. Manajer yang bijaksana ia senantiasa memperhatikan bahaya resistensi dalam organisasi yang dipimpinnya.

Konflik adalah sesuatu peristiwa atau kejadian yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun. Konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan.

Baik individu, kelompok maupun organisasi yang selalu berjuang untuk memenangkan konflik. Konflik terjadi sejak keberadaan manusia di dunia ini, seiring dengan semakin majunya pola pikir manusia maka semakin hari keberadaan konflik semakin berkembang dan kompleks. Perang telah terjadi berabad-abad yang lalu, baik perang dengan mengangkat senjata, perang bisnis maupun perang urat syarat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tiada hari tanpa konflik dan stres, Oleh karena itu, maka manajer dituntut untuk memperhatikan serta mengelola konflik dengan cermat dan sungguh-sungguh. Organisasi memerlukan langkah-langkah konkret maupun sistematis untuk mengelola dan mengurangi rasa ketakutan dan trauma terhadap konflik maupun stres bagi para anggotanya.

- **Pengertian Konflik**

Konflik berasal dari kata *confligere*, *conflictum* (saling berbenturan) yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan.

Ada beberapa pengertian konflik, antara lain sebagai berikut.

1. Kata konflik menurut Kartini Kartono (2013-245) mengandung beberapa pengertian. Konflik terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu
   a. Konflik yang negatif, dalam hal ini konflik dikaitkan dengan dengan sifat-sifat yang berbau dengan animalistik, yang di dalamnya terkandung adanya: kebuasan, kekasaran, kekerasan, barbarisme, pengrusakan, penghancuran, destruktif, irasional, tanpa kontrol emosi, terjadi pemogokan, kerugian organisasi, pekerjaan terbengkalai, pelanggan diabaikan, hasil kerja menurun, biaya operasional organisasi meningkat, terjadinya kebencian, huru-hara, permusuhan, pemogokan dan seterusnya.
   b. Konflik yang positif, biasanya hal ini dikaitkan dengan hal-hal yang konstruktif yaitu adanya petualangan, pembaharuan, inovasi, kreasi, pertumbuhan, pemutakhiran, rasionalisasi, pengembangan produk dan lainnya.

c. Konflik yang netral. Dalam hal ini konflik disebabkan oleh adanya perbedaan yang disebabkan karena perbedaan perilaku, perbedaan latar belakang, perbedaan pendidikan, perbedaan kebiasaan, perbedaan adat istiadat maupun adanya perbedaan tujuan.

2. Clinton F. Fink (1968) menyatakan bahwa: "konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonistis yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-interes eksklusif dan tidak bisa dipertemukan sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda. Selanjutnya Fink juga menyatakan konflik sebagai interaksi yang antagonistis mencakup tingkah laku yang lahiriah yang nampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi tidak langsung, sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar gerilya, perang, dan lain-lain.

3. Stephen P. Robbins (1990): "*We define conflict as a procesin whichband effort is purposely made by A to offset the efforts of B by sane form of blocking that will resultan frustrating Bin attaininghis goals or furthering his interests*"

4. Gareth R. Jones (1995) "*Organizational Conflikis the clash that occurs when the goal-directed behavior of one droupblocks or thwarts the goals another*"

5. Kirk Blanckard & James W. Gibson (2003) *"Workplace conflict is a dynamic process reflecting the interaction of two or more interde who havependent parties some level of difference or incompatibility between them"*

6. Poespoprodjo, W. (1999-278) Hal ini merupakan persoalan yang praktis, kadang-kadang dapat terjadi seseorang jadi seseorang mempuyai hak mengerjakan sesuatu hal dan orang lain berhak menghalangi perbuatan hal tersebut. Dapat pula terjadi seseorang yang bersama-sama berkewajiban kepada seseorang untuk mengerjakan sesuatu hal, tetapi ia juga berkewajiban kepada orang lain untuk tidak mengerjakan hal tersebut. Selanjutnya apa yang harus dikerjakan apabila:

a. Suatu hak berkonflik dengan suatu hak?
b. Suatu kewajiban berkonflik dengan suatu kewajiban?
c. Suatu hak berkonflik dengan suatu kewajiban?

Dalam teorinya, pertanyaan tersebut mudah dijawab. Tidak bisa terdapat konflik yang sesungguhnya antara hak dan kewajiban. Semua hak dan kewajiban disimpulkan dari hukum kodrat yang berdasarkan hukum yang abadi dalam hukum Tuhan. Hukum kodrat sekaligus tidak dapat memeritah dan melarang hal yang sama. Sebab pada akhirnya akan terjadi kontradiksi dalam kehendak Tuhan, maka konflik hanya nampaknya, hak atau kewajiban yang lebih kuat yang akan menang, sedangkan yang lemah akan berhenti sebagai hak atau kewajiban. Hak atau kewajiban yang lebih kuat tidak berkonflik dengan yang lebih lemah tetapi menghapuskannya.

7. Konflik adalah: "proses pertentangan yang diekspresikan di antara pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik" (Wirawan, 2010: 5)

   Berdasarkan pengertian tersebut di atas terkandung beberapa hal yang memerlukan penjelasan lebih lanjut, sebagai berikut.

   1) Sebagai suatu proses
   2) Adanya dua belah pihak yang berkonflik
   3) Adanya saling ketergantungan
   4) Adanya interdependensi (pertumpangtindihan) pelaksanaan tugas
   5) Perbedaan persepsi mengenai objek konflik
   6) Adanya tugas dan tujuan yang berbeda.

Manajemen Konflik sebagai "proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan" (Wirawan, 2010: 129). Selanjutnya berdasarkan definisi tersebut Wirawan menyatakan terdapat beberapa kata kunci yang perlu untuk diberikan penjelasan sebagai berikut.

10

1. **Pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga.**

   Manajemen konflik dapat pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya. Dalam menghadapi konflik, pihak yang terlibat konflik berupaya mengelola konflik untuk menciptakan solusi yang menguntungkan dengan menggunakan berbagai sumber sekecil dan seefisien mungkin. Manajemen konflik juga dapat dilakukan oleh pihak ketiga -mediator, arbiter atau ombudsman- yang mendapat tugas dari pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik. Pihak ketiga bisa berupa suatu organisasi atau perusahaan, di mana pihak-pihak yang terlibat konflik menjadi anggota atau pegawainya.

2. **Strategi konflik.**

   Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk mengelola konflik. Jika tidak dikendalikan, konflik bisa berkembang menjadi konflik destruktif, di mana masing-masing pihak akan memfokuskan, tenaga dan pikiran serta sumber-sumber organisasi bukan untuk mengembangkan produktivitas, tetapi untuk merusak dan menghancurkan lawan konfliknya. Hal ini berarti akan merusak potensi produktivitas mereka. Akibatnya, kinerja mereka akan menurun sehingga akan menurunkan produktivitas sistem sosial.

3. **Mengendalikan konflik.**

   Bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkan (atau minimal tidak merugikan) Bagi pihak ketiga, manajemen konflik merupakan upaya untuk mengarahkan konflik dari konflik destruktif menjadi konflik konstruktif. Konflik konstruktif akan mengembangkan kreativitas dan inovasi pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menciptakan *win-win solution.*

4. **Resolusi konflik.**

   Jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik, hal ini bertujuan untuk menciptakan solusi konflik yang

menguntungkan. Jika dilakukan oleh pihak ketiga, manajemen konflik bertujuan untuk menciptakan solusi yang bisa diterima oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika manajemen konflik dilakukan oleh organisasi untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi, tujuannya juga untuk menciptakan kesehatan organisasi. Konflik dalam organisasi yang tidak bisa di manajemeni dengan baik akan berkembang akan menjadi konflik destruktif sehingga akan memengaruhi kesehatan organisasi. Organisasi yang sehat tidak hanya akan survive dalam perubahan lingkungan organisasi, tetapi juga akan mampu menyesuaikan diri dan berkembang dalam jangka panjang. Sebaliknya, organisasi yang mengalami konflik yang berkepanjangan akan menghabiskan energinya untuk saling merusak dan menghancurkan. Hak ini akan membuat organisasi tidak sehat atau sakit.

5. **Kemampuan beradaptasi.**

   Organisasi yang sehat mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internalnya.

   CONTOH:

   Ketika terjadi reformasi di Indonesia, banyak perusahaan yang bangkrut karena tidak mampu bereaksi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungannya, yaitu krisis keuangan dan ekonomi, krisis politik, dan krisis sosial.

82

6. **Memfokuskan pada tujuan.**

   Aktivitas dan anggota organisasi yang sehat akan memfokuskan diri pada pencapaian tujuan yang rasional dan visibel, Dalam keadaan krisis di lingkungannya, organisasi jika diperlukan maka organisasi harus mampu untuk mengubah tujuannya dan mengarahkan aktivitas anggotanya untuk mencapai tujuan tersebut, yaitu sebagai berikut.

   a. **Mempuyai kemampuan mengontrol dan mengoordinasi sumber-sumber**.

      Ketika pemimpin melakukan perubahan (dalam keadaan konflik) kebutuhan akan sumber-sumber organisasi akan meningkat dan organisasi semakin mengalami keterbatasan

akan sumber-sumber yang diperlukan. Dalam situasi ini organisasi yang sehat mampu mengontrol aliran sumber, memprioritaskan penggunaan sumber, dan mencegah penggunaan sumber yang tidak diperlukan, seperti korupsi dan pemborosan sumber-sumber.

b. **Kreativitas dan inovasi.**

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang kreatif dan inovatif. Sumber kreativitas organisasi berasal dari kreativitas dan inovasi anggotanya. Dalam dunia usaha, kreativitas dan inovasi merupakan sumber dari produk baru, penciptaan pasar baru, dan penciptaan keuntungan.

c. **Mengembangkan dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia.**

Kualitas sumber daya manusia merupakan sumber utama kesehatan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas bukan saja kreatif dan inovatif, tetapi juga memiliki etos kerja serta moral dan morel yang tinggi. Etos kerja tinggi mendorong anggota organisasi untuk bekerja keras dan menganggap kerja merupakan kewajiban hidupnya. Moral dan morel tinggi merupakan dasar dari integritas, kejujuran, percaya diri, antusiasme dan kesetiakawanan sosial serta kecerdasan emosional dan spiritual tinggi. Di samping itu, hal ini juga merupakan dasar kemampuan pengembangan dan mempertahankan kekompakan anggota organisasi.*Organisasi yang sehat merupakan organisasi yang belajar dan tumbuh berkembang.* Istilah pembelajaran organisasi *(learning organizational)* dipopulerkan oleh Peter M. Senge (1994). Pembelajaran organisasi merupakan aktivitas pembelajaran sehingga memacu suatu organisasi untuk belajar secara terus menerus. Menurut Senge, konsep pembelajaran organisasi meliputi:

a. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan konsumen dan lingkungannya.

b. Memfokuskan diri pada pembelajaran generatif, yaitu belajar untuk menciptakan dan menyesuaikan diri serta belajar untuk menyelesaikan sesuatu.

c. Belajar generatif memerlukan cara baru melihat dunia untuk memahami sesuatu dengan cara yang lebih baik.

C. PERKEMBANGAN DAN TINGKATAN KONFLIK

Apabila kita cermati beberapa pengertian sebagaimana tersebut di atas terdapat adanya perbedaan-perbedaan, namun secara keseluruhan memiliki makna yang hampir sama.

1. Mereka berasal dan dilahirkan dari keluarga yang berbeda.
2. Mereka dilahirkan pada tempat, waktu oleh orang tua yang tidak sama.
3. Penanganan pada waktu masih bayi antara bayi yang satu dengan yang lainnya tidak sama.
4. Dokter, bidan, *paraji* yang membantu proses persalinan berbeda yang menanganinya.
5. Mereka mempunyai tingkat pendidikan, keterampilan dan kreasi yang berlainan.
6. Untuk memenuhi kehidupannya, manusia memiliki kebutuhan yang berbeda, sedangkan teknik/cara untuk mencapainya dilakukan dengan cara yang sama dan ada yang dengan cara berbeda.
7. Adanya perbedaan dalam merespons sesuatu kejadian (ada yang cuek dan ada yang secara serius dan spontan)
8. Berbeda dalam tingkat emosi, temperamen maupun perasaannya.
9. Berbeda dalam cara bertindak, dalam menghadapi, atau menangani suatu permasalahan maupun pekerjaan.
10. Sejak dilahirkan, memiliki kepribadian dan pembawaan yang tidak sama (berbeda-beda).
11. Dalam mengonsumsi barang dan jasa, individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda (tidak sama).
12. Mempunyai kesukaan, hobi, kecenderungan dan keinginan yang berlainan.

13. Memiliki tingkat stamina maupun pemikiran yang berbeda-beda.
14. Memiliki intelektualitas, kompetensi maupun keterampilan yang berbeda.
15. Memiliki kreasi, ide/inisiasi yang berlainan.
16. Memiliki tingkat pendidikan dan pelatihan yang berbeda.
17. Memiliki karier yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

Persamaan antarindividu yang satu dengan yang lainnya adalah sebagai berikut.

1. Setiap orang dilahirkan oleh suatu keluarga yang terdiri dari Bapak dan Ibu.
2. Setiap bayi yang dilahirkan harus memperoleh penanganan yang halus dengan penuh rasa kasih sayang.
3. Setiap orang dalam perjuangannya selalu mengutamakan dan mementingkan kepada diri dan anggota keluarganya.
4. Setiap orang menganggap dirinya paling penting, paling berperan dan paling berjasa dalam organisasi maupun lingkungannya.
5. Setiap orang senang dipuji, dihormati dan selalu mengharapkan perhatian maupun penghargaan dari orang lain.
6. Setiap orang tidak menyenangi penderitaan apalagi hal-hal yang dianggap menyusahkan/atau merugikan diri dan keluarganya.
7. Setiap orang memiliki sifat malas, ingin menghindar/bebas dari tugas dan tanggung jawab.
8. Setiap orang selalu ingin selamat serta terhindar dari bahaya yang mengancamnya.
9. Setiap orang selalu ingin menghindar dari peraturan-perundang-undangan yang berlaku di mana pun ia berada.
10. Setiap orang menyukai kepuasan dan kenikmatan secara bertingkat.
11. Setiap orang senantiasa menghindari risiko maupun hal-hal yang dapat merugikan diri dan keluarganya.Manusia memiliki sifat yang malas, tidak suka terbelenggu, ingin bebas dan kurang bertanggung jawab.

Pada awalnya konflik keberadaannya dalam organisasi sangat sederhana namun lama-kelamaan seiring dengan semakin dinamisnya kegiatan organisasi maka konflik aktivitasnya senantiasa semakin dinamis dan selalu berubah-ubah dari waktu ke waktu sesuai dengan tingkat pemikiran, tingkat kebutuhan serta keinginan dari individu-individu maupun kelompok yang ada dalam suatu masyarakat (organisasi) yang senantiasa disesuaikan dengan perkembangan zamannya. Demikian pula halnya dengan besar kecilnya tingkat konflik maupun jumlah/variasi dari konflik yang ada dalam suatu organisasi sangat tergantung kepada besar atau kecilnya konflik maupun jumlah variasi konflik yang terdapat dalam organisasi, misalnya: adanya ketidakpastian keadaan masyarakat;adanya perubahan kebijakan dari pemerintah maupun pemerintah daerah; munculnya pesaing-pesaing baru yang lebih unggul dan berkualitas dengan harga yang lebih murah; kondisi pemasok bahan-bahan; meningkatnya tuntutan dari pelanggan yang menginginkan adanya produk barang dan jasa yang berkualitas; modis, variatif, berkreasi, dengan harga murah serta adanya kemampuan maupun kemudahan untuk mengakses sumber-sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh organisasi sangat memengaruhi besar dan kecilnya konflik.

Seorang manajer senior harus memiliki keahlian dalam melakukan identifikasi dari perkembangan konflik yang kemungkinan akan terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya, dengan pengalaman, keterampilan serta didukung oleh strategi yang jitu untuk mengatasi dan mencarikan jalan keluar dari konflik tersebut. Dengan demikian maka sang manajer harus dapat melakukan analisis serta melakukan diagnosis terhadap setiap tingkatan dan perkembangan dari konflik yang ada pada organisasi yang dipimpinnya, untuk ini maka sang manajer dituntut untuk dapat mengenal serta memahami tingkatan konflik tersebut.

Apabila ada individu ataupun kelompok yang tidak mampu untuk memenuhi tujuannya, atau kalah dalam bersaing dengan individu atau kelompok lainnya, maka dapat dipastikan bahwa individu atau kelompok yang kalah kemampuannya dalam mewujudkan tujuannya, ia akan kecewa, stres, depresi atau frustasi. Untuk selanjutnya agar dapat terhindar dari frustasi, stres atau depresi maka mereka akan selalu berusaha untuk memperoleh informasi yang akurat dari mana saja atau isu apa saja yang diperlukan yang dapat dipelajari serta digunakan sebagai bahan untuk mengelola konflik yang ada pada organisasi.

Seorang manajer yang arif dan bijaksana senantiasa harus berusaha memperhatikan gejala konflik yang mungkin akan terjadi atau sedang terjadi di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Dengan mendeteksi gejala dan tingkatan konflik yang ada, maka akan lebih memudahkan bagi manajer untuk mencarikan jalan keluarnya agar tingkat konflik dapat dikendalikan dan dapat diminimalkan, serta dialihkan menjadi konflik yang fungsional agar dapat mendorong kemajuan organisasi.

Untuk lebih jelasnya berikut disajikan perkembangan konflik secara skematis sebagai berikut.

Gambar 1.1
Dampak dan Resolusi Konflik

Penjelasan:

Konflik muncul sebagai akibat dari perubahan pola pikir, harapan tuntutan dan keinginan yang ada dari individu maupun kelompok, pengaruh dari lingkungan maupun adanya kondisi yang mendukung munculnya konflik dalam suatu organisasi. Akibat dari adanya deviasi antara harapan dengan kenyataan yang ada di lapangan maka hal yang demikian ini sedikit demi sedikit akan memengaruhi keinginan individu dalam mewujudkan keinginannya. Kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif maupun perkembangan dalam suatu organisasi yang tidak sesuai dengan harapan maupun tujuannya akan bermuara pada konflik yang dinamakan dengan konflik terpendam.

- **Konflik Terpendam**

Konflik muncul ketika kondisi untuk memunculkan konflik tersebut memang sudah ada dan pada umumnya didorong oleh adanya kesenjangan antara harapan yang begitu besar sering tidak sesuai dengan kondisi dan kenyataan yang ada di lapangan. Individu maupun kelompok yang ada pada suatu organisasi selalu memiliki harapan/keinginan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, namun dalam kenyataan yang ada di lapangan keberadaan sumber-sumber daya yang ada dalam suatu organisasi yang diharapkan dan diinginkan tersebut jumlahnya sangat terbatas alias langka. Untuk itu, maka masing-masing individu maupun kelompok selalu berjuang habis-habisan untuk memperebutkan/ memperolehnya.

Perbedaan keinginan, kemampuan, kekuasaan tersebut menyediakan dasar-dasar dan benih-benih untuk memunculkanketidaksepahaman/ sependapat yang lambat laun akan bermuara pada terjadinya konflik. Perbedaan-perbedaan yang melekat baik pada individu maupun kelompok banyak berkaitan dengan persepsi, tradisi, budaya, tata nilai dan sikap, hal-hal tersebut memiliki kontribusi yang besar terhadap munculnya suatu konflik. Pada kondisi ini manajer pada umumnya mengalami kesulitan dalam mendeteksi munculnya suatu konflik karena secara nyata memang belum kelihatan serta belum terjadi adanya konflik, setelah terjadi dan kelihatan pemicunya barulah manajer mengetahui bahwa dalam organisasinya terjadi adanya konflik.

- **Konflik yang dapat Diduga**

Apabila pada tahapan konflik terpendam ini manajer belum juga memahami dan tidak dapat mengelola konflik dengan baik, maka sudah dapat dipastikan hal yang demikian akan mendorong kemunculan konflik tahap berikutnya. Pada tahapan ini baik individu maupun kelompok sudah dapat mendeteksi dan merasakan akan adanya suatu gejala atau kondisi yang berkaitan dengan konflik. Hal yang demikian ini dapat dibuktikan adanya pengakuan-pengakuan dari masing-masing individu maupun kelompok yang dengan terus terang mengakui bahwa di antara mereka ada perbedaan opini maupun ketidaksesuaian dengan tujuan organisasi, kemudian disusul dengan adanya upaya untuk merendahkan dan melemahkan keberadaan pihak/ kelompok lain atau mempersiapkan antisipasi reaksi dari pihak yang dianggap sebagai lawan.

Pada tahap ini beberapa pihak yang terlibat dalam konflik, masing-masing sudah membahas kemungkinan-kemungkinan akan munculnya konflik serta mengantisipasi langkah-langkah apa saja yang akan diambil apabila konflik yang diduga ini benar-benar akan terjadi/ muncul. Masing-masing kelompok yang menduga akan terjadi adanya konflik sudah mempersiapkan kemungkinan-kemungkinan apa saja yang akan diambil/dilakukan untuk menghadapi konflik baik melalui argumentatif/perdebatan maupun kontak fisik.

- **Konflik yang dapat Dirasa**

Pada tahap konflik dapat dirasa, masing-masing individu maupun kelompok sudah dapat merasakan akan munculnya konflik. Sedikit demi sedikit gejala-gejala akan munculnya konflik ini sudah semakin menampakkan jati dirinya yang pada umumnya diawali dengan ketidaksepakatan, ketidaksesuaian, ketidaksepahaman, kemudian meningkat menjadi perdebatan yang semakin lama akan semakin meningkat volumenya, mereka saling tidak setuju, saling memprotes dan semakin meningkat pula jurang perbedaan antara individu/kelompok yang satu dengan individu/kelompok yang lainnya. Hal yang demikian ini dilakukan dengan demonstratif dan sudah dapat dipastikan hal ini bertujuan untuk saling menyerang, saling melemahkan dan saling menjatuhkan antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya.

Apabila pada perkembangan konflik ini sang manajer masih juga tidak mengambil sikap dan langkah-langkah secara konkret untuk memperkecil jurang pemisah/perbedaan di antara kelompok-kelompok yang berkonflik sudah dapat dipastikan di samping akan meningkatkan perkembangan konflik pada skala yang lebih luas/tinggi, juga akan berdampak terganggunya:

a) proses kegiatan organisasi,
b) menurunnya kinerja karyawan,
c) meningkatnya komplain dari masyarakat pengguna barang dan jasa organisasi,
d) menurunnya motivasi kerja pegawai,
e) menghambat dan mengganggu pencapaian tujuan organisasi
f) membengkaknya biaya operasional organisasi.
g) meningkatnya kemangkiran kerja karyawan.

- **Konflik Terbuka**

Perkembangan demi perkembangan konflik yang terjadi dalam suatu organisasi haruslah memperoleh penanganan yang serius dan secepatnya dari sang manajer. Kalau hal yang demikian ini diabaikan maka sudah dapat dipastikan bahwa konflik secara terbuka dapat dengan mudah segera mewujudkan bentuknya. Pada tahap ini konfrontasi secara terbuka akan segera terjadi di antara pihak-pihak yang berkonflik. Serangan apa pun bentuknya akan selalu dilancarkan. Bentuk serangan yang dilancarkan oleh masing-masing pihak berupa mengagungkan, menganggap kelompoknya yang paling super, sedangkan kelompok yang berseberangan dengan kelompoknya dianggap lebih rendah ide, kompetensi maupun kualitasnya. Serangan lainnya yang dilancarkan melalui cara menghasut kelompok yang selama ini bertindak netral agar mau terlibat dan memihak atau bergabung pada kelompoknya, mereka yang sedang berkonflik secara demonstratif melakukan perdebatan atau adu argumentasi yang kesemuanya itu dapat bermuara pada perkelahian atau bentrok fisik. Konflik secara terbuka ini sewaktu-waktu dapat meledak dan hal tersebut dapat disaksikan oleh siapa saja (umum), baik kelompok yang terlibat konflik maupun mereka yang tidak terlibat dalam konflik.

Pada tahap ini masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik senantiasa memamerkan kekuatannya guna menakut-nakuti, menggertak bahkan melakukan penyerangan kepada kelompok yang selama ini berseberangan dengan kelompoknya. Satu hal yang diinginkan dari pihak yang berkonflik yaitu bagaimana caranya untuk dapat melumpuhkan dan mengalahkan pihak lawan dengan menggunakan jalan apa saja dan dalam waktu sesegera mungkin.

- **Dampak Konflik**

Berbahagialah bagi suatu organisasi yang memiliki manajer berpengalaman, bijaksana yang senantiasa memperhatikan gejala konflik pada organisasi yang dipimpinnya. Sang manajer secara bijaksana, berhati-hati dengan teliti segera menangani setiap konflik yang mungkin akan terjadi di lingkungan organisasi yang dipimpinnya serta menikmatinya apabila konflik tidak mendekatinya. Seorang manajer yang bijaksana senantiasa menangani konflik yang terjadi dengan tangan lembut dan kepala dingin yang dilakukan dengan sesegera mungkin. Manajer dengan menanamkan kesadaran pada masing-masing pihak tanpa menyinggung perasaan, diharapkan konflik tidak akan berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat merusak. Namun bagi organisasi yang tidak memiliki manajer berpengalaman &bijaksana serta tidak memahami gejala-gejala konflik maka konflik yang ada dalam organisasi secara bertahap dan pasti akan bermuara pada konflik terbuka yang destruktif dan merusak, karena konflik semacam ini tidak rasional pola pikirnya serta hanya didasarkan pada emosi semata.

Konflik yang demikian ini akan menimbulkan dampak yang luar biasa bagi organisasi. Kerugian akan terjadi di sana-sini, adanya bekas-bekas kerusakan fisik, mental, material yang berdampak pada terjadinya penurunan kualitas kinerja individu maupun penurunan kualitas kinerja kelompok apalagi organisasi. Meningkatnya komplain dari pelanggan karena menurunnya kualitas, produk serta adanya kelambanan dalam pemberian pelayanan, semakin membengkaknya biaya operasional produksi dan menurunnya motivasi kerja dari para karyawan. Walaupun konflik sudah mulai mereda dan masing-masing pihak yang berkonflik tidak lagi membahas dan mengungkit-ungkit

masalah konflik, namun demikian semua pihak (termasuk yang berkonflik) tidak boleh terlena dan larut secara berkepanjangan dalam situasi ini. Pihak-pihak yang berkonflik harus melakukan introspeksi/ mawas diri terhadap apa yang telah mereka lakukan selama ini serta mencarikan jalan keluar yaitu jalan terbaik demi penyelamatan terhadap kelangsungan hidup organisasi.

- **Resolusi Konflik**

Di atas telah dijelaskan bahwa konflik yang terjadi dalam suatu organisasi harus memperoleh penanganan secara serius dari berbagai pihak agar tidak terjadi kerugian yang besar bagi organisasi baik secara fisik maupun psikis yang bermuara pada terjadinya kebangkrutan bagi organisasi. Untuk ini Manajer harus segera melakukan resolusi terhadap konflik yang terjadi baik yang dilakukan secara intern organisasi (kalau konflik dengan skala kecil), namun demikian apabila konflik yang terjadi dalam skala besar maka manajer dapat meminta bantuan kepada pihak yang ekspert di bidangnya.

Penanganan konflik baik yang dilakukan oleh intern organisasi maupun oleh pihak yang ahli dari luar organisasi masing-masing pihak memiliki kelebihan dan kekurangan. Oleh karena itu, maka resolusi konflik sebelum dilakukan haruslah terlebih dahulu dilakukan identifikasi seberapa besar dampak/pengaruhnya terhadap organisasi serta siapa yang paling tepat untuk melakukan penanganan terhadap konflik tersebut.

- **Tingkatan Konflik**

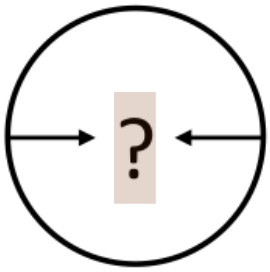
Ada beberapa pendapat yang berkaitan dengan tingkatan konflik, pendapat antara pakar yang satu dengan pakar lainnya tidak ada perbedaan yang signifikan, namun perbedaan yang ada pada umumnya saling mengisi, melengkapi dan saling menyempurnakan sehingga pendapat tersebut akan menambah perbendaharaan dalam kajian manajemen konflik.

Tingkatan konflik yang disajikan oleh J.A.F. Stoner/Charles Wankel dalam bukunya Manajemen (1988-554) menyebutkan tingkatan konflik meliputi hal-hal berikut.

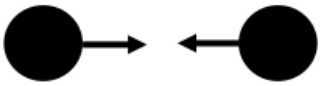
Gambar 1.2
Tingkatan Konflik

31

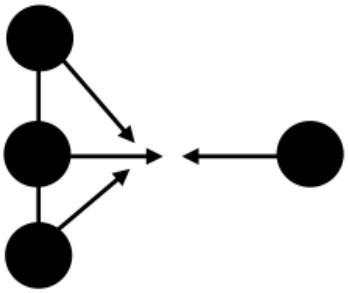
1. Konflik dalam diri individu.



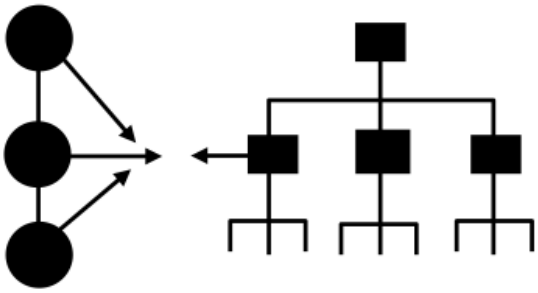
2. Konflik antarindividu.



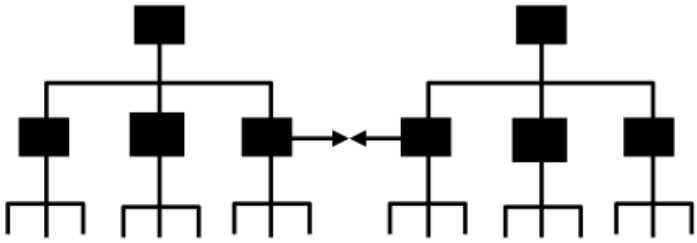
3. Konflik antara individu dengan kelompok



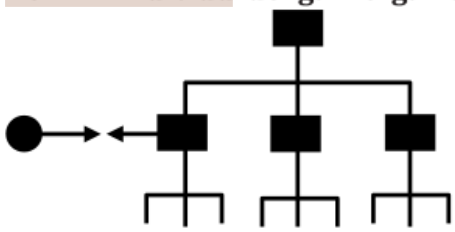
4. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama.



5. **Konflik antarorganisasi.**



6. **Konflik individu dengan organisasi.**



Di samping kelima macam konflik di atas ada lagi konflik yang terjadi antara individu dengan organisasi.

Tingkatan konflik lainnya dari Don Hellriegel dan Jhon W. Slocum Jr. yang pendapatnya dikutip oleh J. Winardi (2004-171) sebagai berikut.

1. *Intrapersonal* (konflik yang timbul dalam diri seorang individu)
2. *Interpersonal individu* (konflik yang terjadi antarindividu-individu)
3. *Intragroup* (konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok)
4. *Intergroup* (konflik yang terjadi antarkelompok-kelompok)

Konflik dalam organisasi dapat pula berkembang menjadi konflik intra-organisasional.

D. MITOS TENTANG KONFLIK

Apabila kita ingin mempelajari atau mendalami sesuatu hal, maka kita harus melakukannya dengan bersungguh-sungguh, tidak boleh setengah-setengah atau asal-asalan sehingga tidak muncul adanya mitos. Mitos tentang konflik muncul karena kurangnya pemahaman

seseorang tentang konflik tersebut. Mitos terhadap konflik tersebut menyebabkan adanya miskonsepsi atau kesalahpahaman, pemikiran yang tidak objektif yang dapat memengaruhi pola pikir seseorang terhadap konflik. Hendricks (2002-2) merinci adanya lima mitos tentang konflik, hal ini sangat menghambat terhadap manajemen konflik yang positif. Adapun lima mitos konflik tersebut adalah:

1. Adanya konflik merupakan pertanda kelemahan manajer.
2. Konflik merupakan pertanda rendahnya perhatian pada organisasi.
3. Kemarahan adalah negatif dan merusak.
4. Konflik, jika dibiarkan, akan reda dengan sendirinya.
5. Konflik harus dipecahkan.

- **Penjelasan:**

▶ **MITOS 1**

Pada mitos ini menggambarkan bahwa mereka ini merasa rendah diri sehingga rasa bangga yang dimiliki oleh anggota terhadap organisasinya juga sangat rendah.Individu yang terlibat dalam konflik merasa keamanannya terganggu. Orang-orang yang tergabung dalam organisasi pada saat tersebut tidak merasakan betapa pentingnya organisasi bagi mereka. Sebetulnya eksistensi anggota sangat bergantung pada eksistensi organisasi, namun dalam kenyataannya mereka meremehkan dan kurang respons terhadap keberadaan organisasi, mereka bekerja asal saja sehingga hasilnya tidak maksimal, bahkan anggota organisasi sering mencela dan menentang kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi, menganggap organisasinyalah yang salah. Pemikiran yang demikian ini mau tidak mau harus menyeret pada manajer ke arah pemikiran yang tergesa-gesa, tidak berkonsentrasi dalam menangani konflik. Manajer berusaha menghilangkan konflik tetapi dalam kenyataannya konflik tetap ada dan selalu muncul di mana-mana. Masing-masing manajer mempunyai gaya yang berbeda dalam menangani konflik yang ada pada organisasi yang ia pimpin. Manajer yang efektif senantiasa memperhatikan/ mengantisipasi keberadaan konflik bila sewaktu-waktu muncul dan

ia senantiasa siap untuk menanganinya, ia akan menikmatinya apabila konflik tidak muncul. Untuk dapat menilai apakah manajer ini efektif atau tidak dalam menangani konflik tergantung dari kualitas manajer bila dikaitkan dengan ada atau tidaknya konflik dalam organisasinya.

▶ MITOS 2

Pada mitos 2 ini menggambarkan bahwa masih banyak anggota-anggota organisasi yang memanfaatkan waktu dan energinya yang sebetulnya sangat berharga untuk menangani masalah-masalah yang sepele (kecil), bahkan mereka ini memiliki kecenderungan untuk melindungi dan mempertahankan kawasan ini dengan lebih mendalam sampai timbulnya suatu konflik, dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa anggota organisasi masih banyak memikirkan hal-hal yang kecil yang sebenarnya tidak perlu dipikirkan lagi, namun mereka masih banyak dipengaruhi oleh interes pribadi maupun lingkungan sehingga energi yang lebih besar yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk memikirkan hal-hal yang lebih positif dan lebih besar untuk mengembangkan diri dan organisasinya malahan diabaikan. Dengan demikian maka dapat dikatakan adanya konflik menunjukkan hal yang senyatanya bagi organisasi (adanya konflik berarti rendahnya perhatian anggota terhadap organisasi). Apabila semua anggota organisasi tersebut mempunyai pola pikir yang lebih maju dan dinamis, maka mereka akan memikirkan hal-hal yang lebih positif yang lebih mengutamakan inovasi, pengembangan serta strategi untuk pencapaian tujuan organisasi.

▶ MITOS 3

Pada mitos 3 ini menggambarkan bahwa sifat kekanak-kanakan bagi anggota organisasi masih banyak kita jumpai. Kemarahan atau emosi banyak terlihat, hal-hal yang irasional pada umumnya bersifat negatif dan merusak, disadari atau tidak, hal tersebut merupakan suatu pertanda akan adanya bahaya dalam organisasi. Namun demikian sebagai manajer yang bijak ia harus segera mengerahkan energi yang besar

dan positif serta mencari cara untuk mengalihkan kemarahan dan emosi yang negatif ini guna dialihkan, dimodifikasikan dan didorong/diubah dengan sedemikian rupa sehingga menjadi kemarahan dan emosi yang positif dan inovatif serta menjadi tenaga/daya dorong yang kuat dan besar bagi organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Energi positif dari konflik yang fungsional ini sangat dibutuhkan oleh organisasi guna mendorong inovasi dan kreativitas individu untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi sekaligus meningkatkan dan menjadikan nilai tambah bagi maupun daya saing organisasi. Konflik konstruktif, fungsional sangat dibutuhkan dan dapat dimanfaatkan untuk memprediksikan maupun mengantisipasi segala perubahan yang senantiasa mudah terjadi.

▶ MITOS 4

Pada mitos 4 ini menggambarkan bahwa pada pola pikir kepemimpinan tradisional tidak menghendaki adanya/terjadinya konflik, oleh karena itu apabila terjadi konflik dalam organisasi, pimpinan/manajer tidak perlu melakukan strategi atau kegiatan apa-apa, ia cukup bertahan pada posisi semula ia tidak perlu repot-repot menangani konflik, karena berdasarkan pengalaman pada masa lalu, maka konflik yang ada dalam organisasi apabila dibiarkan saja maka konflik tersebut lama kelamaan akan mereda dengan sendirinya. Pemikiran yang demikian ini tidaklah selamanya benar, karena intensitas konflik ini senantiasa beragam dan berubah-ubah, sesuai dengan perubahan pola pikir, besar kecil dan tuntutan dari mereka yang berkonflik. Oleh karena itu, maka konflik apa pun bentuknya dengan eskalasinya yang akan terjadi dalam suatu organisasi baik besar atau tidak, membahayakan atau tidak, haruslah senantiasa diantisipasi oleh manajer agar ekskalasi konflik tersebut semakin lama tidak semakin membesar dan destruktif. Apabila ini terjadi maka pada akhirnya yang akan direpotkan adalah manajer dan merugikan organisasi itu sendiri.

▶ MITOS 5

Pada mitos 5 ini menggambarkan adanya kemandegan kreasi dan inovasi dari anggota maupun dari organisasi. Di samping itu, manajer seharusnya segera menyiapkan solusinya. Pemecahan suatu konflik dapat dilakukan melalui berbagai macam cara, apabila dilakukan secara terburu-buru dalam penyelesaian suatu konflik dapat terbatasi dan hasilnya pun sangat diragukan. Fokus penyelesaian yang berlebihan dan kurang matang dalam perencanaan serta dalam melakukan langkah-langkah pemecahan suatu masalah akan menjadi kurang produktif. Apalagi kalau solusi tersebut berdimensi tunggal didukung dengan keyakinan yang berlebihan akan keberhasilannya, menyebabkan kita dapat terlena yang berakibat kita akan kehilangan prespektif. Kegagalan untuk menyaksikan gambaran keberhasilan yang besar dapat tertahan karena permasalahan khusus yang dapat menjadi perangkap yang besar apabila terjadi konflik dalam suatu organisasi.

E. PERUBAHAN PANDANGAN TENTANG KONFLIK

Sesuai dengan perubahan zaman, serta didukung oleh perkembangan pola pikir dari masyarakat terhadap konflik yang terjadi dalam suatu organisasi sedikit demi sedikit mengalami perubahan. Menurut pandangan tradisional, konflik dalam organisasi tidak boleh terjadi karena di samping dianggap sebagai sesuatu yang jelek dan harus dihindari konflik juga dapat mengganggu, menghambat dan membahayakan keberadaan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Oleh karena itu, maka konflik harus ditekan dan dilenyapkan agar tidak memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pada pandangan tradisional berpendapat bahwa adanya konflik dalam suatu organisasi merupakan pertanda adanya sesuatu yang kurang/tidak normal. Pandangan tradisional meyakini bahwa munculnya konflik dalam suatu organisasi disebabkan kurangnya kemampuan dari manajer dalam mengelola/menerapkan prinsip-prinsip dalam mengelola organisasi secara sehat dan dinamis atau sang manajer kurang memiliki kemampuan untuk meyakinkan kepada anggotanya bahwa kepentingan bersama yang terikat dalam

organisasi yang seharusnya diutamakan. Apabila kegagalan ini dapat diperbaiki manajer dengan cara menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang sehat dan dinamis secara nyata, maka secara bertahap organisasi akan mampu bekerja dengan lancar dan terpadu. Melalui ketekunan dan keuletan dari sang manajer maka konflik destruktif yang ada dalam organisasi secara bertahap dapat diminimalkan, bahkan dapat diubah menjadi konflik yang konstruktif dan positif.

Pandangan tradisional mengenai konflik sedikit demi sedikit mulai berkurang dan memudar berkat dukungan dari para ilmuwan yang mendalami ilmu psikologi dan perilaku. Mereka ini mampu mengidentifikasikan penyebab-penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, terlepas dari kesalahan manajemen serta mereka mampu menunjukkan manfaat dari konflik apabila manajer mampu mengelolanya tepat waktu dengan efektif. Pada tahap selanjutnya konflik dalam organisasi dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindarkan, tidak memandang bagaimana organisasi tersebut didesain dan dioperasionalkan. Konflik yang fungsional dalam batas-batas tertentu apabila ditangani dengan seksama dan efektif maka akan bermanfaat dan mampu mendongkrak kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Penanganan konflik yang konstruktif dan fungsional ini banyak dikembangkan oleh organisasi bisnis maupun organisasi-organisasi modern.

Pada pandangan baru, keberadaan konflik tidak dapat dihindari/ dielakkan, bahkan dikembangkan. Konflik ditimbulkan oleh berbagai hal, mulai dari struktur organisasi, pembagian sumber daya organisasi yang dianggap tidak adil, tujuan unit yang berbeda-beda, adanya perbedaan persepsi, tata nilai maupun personel. Konflik mampu membantu meningkatkan maupun memperkecil prestasi organisasi di berbagai tingkatan. Tugas manajer adalah mengelola konflik dan mencarikan penyelesaiannya agar konflik menjadi fungsional dan mampu mendongkrak prestasi organisasi secara optimal, Prestasi organisasi yang optimal ini memerlukan konflik fungsional yang bertingkat dan moderat. Perbandingan konflik menurut pandangan Lama dengan Pandangan Baru sebagaimana terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Perbandingan Pandangan Lama dan Pandangan Baru terhadap Konflik

No.	Pandangan Lama (Tradisional)	Pandangan Baru (Interaksionis)
1	Keberadaan konflik dapat dihindari	Keberadaan konflik tidak dapat dihindari
2	Keberadaan konflik disebabkan oleh tidak mampunya pimpinan dalam mengelola organisasi.	Konflik muncul dalam organisasi diakibatkan oleh beberapa hal: antara lain pembagian sumber daya organisasi yang terbatas, adanya ketidaksesuaian dalam tujuan, nilai, norma, pikiran perilaku, dan perbedaan tujuan dari masing-masing individu maupun unit kerja.
3	Keberadaan konflik sangat mengganggu organisasi, menghambat program kerja sehingga aktivitas organisasi tidak maksimal, serta terganggunya pencapaian tujuan organisasi.	Keberadaan konflik fungsional dalam organisasi dapat membantu dan memaksimalkan/ meningkatkan kinerja organisasi, namun pada konflik destruktif akan menghambat pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi.
4	Tugas dari pimpinan harus dapat menekan dan menghilangkan konflik dalam organisasi	Tugas pimpinan adalah mengelola dan mengendalikan keberadaan konflik dengan tangan lembut dan kepala dingin dan menikmatinya bilatidak ada konflik dalam organisasi.
5	Tugas organisasi dapat maksimal dan pencapaian tujuan organisasi dapat diwujudkan secara lancar apabila tidak ada konflik dalam organisasi.	Pelaksanaan tugas dapat optimal, kerja sama lancarterintegrasi, bila konflik keberadaannya dalam organisasi secara moderat.

Sumber: Robbins (1974: 65)

▶ **BEBERAPA HAL YANG PERLU DIKETAHUI:**

1. Perkembangan teknologi yang dipakai hari ini akan lebih membaik bila kita dapat mengembangkan sedikit demi sedikit untuk menguasainya.
2. Segudang perkembangan akan menyenangkan bila ada yang melindungi kita dari keharusan menghadapi perubahan besar dan menantang.

3. Alam dan makhluk seisinya sangat berharga, tantangan terbesar saat ini adalah melestarikan apa yang diciptakan Tuhan jutaan tahun yang lalu.
4. Kunci dalam manajemen strategi, operasi, budaya, dan penghargaan harus diselaraskan secara berkelanjutan.
5. Manajer perlu mengubah, memanipulasi dan mengatur ulang beragam elemen manusia dan nonmanusia. Mereka yang memperoleh dukungan keluarga, sahabat, dan struktur sosial yang terprediksi, cenderung lebih sehat, bahagia dan panjang umur.
6. Sadar atau tidak, Anda mengelola perubahan di sepanjang waktu, baik melalui orang, teknologi, informasi atau sumber daya lainnya.
7. Melalui beberapa macam kurus setiap tahunnya berarti mendapatkan informasi dn keterampilan yang dibutuhkan terhadap keberhasilan tugas.
8. Memiliki lingkungan yang stabil, tetap bertanggung jawab kepada atasan yang berpengalaman dan efektif.
9. Sangat menyenangkan bila teknologi yang kita pakai berkembang sedikit demi sedikit dan mudah kita kuasai.
10. Segudang perkembangan akan menyenangkan bila ada yang melindungi dari keharusan menghadapi perubahan yang besar, menantang atau mengganggu.
11. Merokok, minum minuman keras, ketergantungan obat, pihak lain yang menanggung lewat kenaikan asuransi kesehatan.
12. Kelambanan melaksanakan tugas dan kemangkiran anggota, berakibat biaya-biaya lain tak terhitung jumlahnya.
13. Sebagian orang diberkahi dengan kesuksesan baik di kantor maupun dalam rumah tangganya.
14. Alam dan makhluk seisinya sangat berharga (bernilai). Tantangan terbesar bagi kita adalah melestarikan apa yang Tuhan ciptakan selama jutaan tahun.
15. Walaupun kedudukan mapan, perubahan apa yang mungkin terjadi pada kantor Anda sebagai akibat dari internet. Pikirkan ketidakterelakkannya maka Anda akan terus berada di jajaran terdepan dalam persaingan. ##

Bab II
Sumber, Gejala, dan Proses Terjadinya Konflik

A. Sumber Konflik Organisasi

Sumber konflik biasanya terdapat pada masing-masing individu dan kelompok yang ada dalam organisasi. Namun sumber utama konflik dalam organisasi antara lain meliputi:

1. Kebutuhan untuk memperoleh sumber daya organisasi yang terbatas serta semakin hari semakin langka;
2. Adanya perbedaan tujuan dari masing-masing individu maupun unit kerja organisasi;
3. Pertumpangtindihan dari pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi;
4. Perbedaan tata nilai dan pandangan dari unit-unit kerja yang ada;
5. Gaya hidup individu yang berlainan;
6. Adanya kekaburan dan kekembaran pelaksanaan tugas;
7. Komunikasi dalam organisasi yang kurang kondusif;
8. Rencana kerja yang tidak terprogram dengan baik;
9. Sistem pemberian imbalan yang tidak seimbang.
10. Budaya kerja tidak mandiri, kurang kohesif dan anggota kurang mematuhiya.
11. Informasi dalam organisasi tidak mampu merembes ke seluruh unit organisasi.

12. Komunikasi dalam organisasi terbatas, kaku, tidak kohesif.
13. Kepemimpinan tidak efektif.
14. Tuntutan konsumen untuk memperoleh pelayanan prima.

- **Penjelasan:**

1. **Kebutuhan untuk memperoleh sumber daya dalam organisasi yang semakin terbatas dan semakin langka sangat memicu adanya konflik.**

Sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh organisasi antara lain meliputi:

- ***Man***: Manusia, baik laki-laki maupun perempuan sebagai tenaga kerja yang merupakan sumber daya pertama dan utama dari suatu organisasi di mana manusialah yang akan mewujudkan keberhasilan maupun kegagalan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Apabila sumber daya manusia ini oleh organisasi senantiasa dipupuk dan dikembangkan sesuai dengan kompetensinya yang senantiasa disesuaikan perkembangan tuntutan dari pelanggan maupun sesuai dengan tuntutan zamannya maka sumber daya manusia ini akan menjadikan daya saing yang tinggi bagi suatu organisasi serta menaikkan derajat organisasinya.
- ***Money***: Dana atau anggaran yang dipersiapkan oleh organisasi dipergunakan untuk membiayai seluruh kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi termasuk di dalamnya untuk melakukan kegiatan perencanaan, untuk membayar iklan dan promosi produk yang dihasilkan oleh organisasi. pengadaan sarana dan prasarana perkantoran, pengadaan mesin-mesin yang bergerak maupun mesin-mesin yang tidak bergerak termasuk di dalamnya adalah mesin produksi, untuk membayar gaji karyawan serta untuk kegiatan pengembangan/ pemberdayaan sumber daya manusia serta penggantian mesin yang mutakhir, perubahan dan pengembangan organisasi serta kegiatan lainnya.

- ***Material***: Material di sini diartikan sebagai alat tulis menulis maupun peralatan lainnya (barang-barang sekali pakai) untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugas masing-masing unit kerja guna pencapaian tujuan organisasi.

  CONTOH:

  Kertas tik, kertas tulis, spidol, bollpoint, tinta, tinta stensil, tinta *print, light bulb,* bensin, dan lain-lain.

- ***Machine***: Mesin-mesin yang diperlukan oleh organisasi (baik mesin yang bergerak maupun mesin yang tidak bergerak termasuk mesin-mesin produksi) yang dapat dimanfaatkan untuk kelancaran pelaksanaan tugas organisasi, penggantian mesin baru, termasuk di dalamnya kendaraan roda dua, kendaraan roda empat, laptop, mesin hitung, pembelian mesin produksi yang mutakhir dan sebagainya.
- ***Method***: Cara, metode atau teknik maupun petunjuk operasional prosedur yang dibuat secara sistematis, sederhana dan mudah dipahami dan mudah dipraktikkan dalam rangka untuk memperlancar dan mempermudah pelaksanaanpekerjaan yang dilakukan oleh karyawan guna menunjang proses pencapaian tujuan.
- ***Market***: adalah pasar merupakan institusi atau organisasi (sebagai pelanggan) yang selama ini memanfaatkan produk barang maupun jasa yang dihasilkan oleh organisasi beserta pengembangannya.
- ***Moment***: moment di sini adalah pemilihan waktu yang tepat untuk melaksanakan tugas-tugas seluruh komponen organisasi yang terlibat dalam rangka kelancaran dan keberhasilan pencapaian tujuan yang disesuaikan dengan jadwal kegiatan.
- ***Media:*** yang terdiri dari media cetak maupun media elektronik .yang diharapkan dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi.
- ***Information***: Informasi yang diibaratkan sebagai darahnya organisasi harus dimiliki secara lengkap oleh organisasi, arus informasi harus lancar dan merembes sampai ke unit terendah dari organisasi. Informasi harus lengkap dan akurat

serta dapat dimanfaatkan/disajikan tepat waktu dalam rangka memperlancar proses pengambilan keputusan dari manajer.

- ***Communication Technology*** pada era globalisasi teknologi komunikasi sangat dominan dan berguna untuk mengakses dan menyajikan informasi yang diperlukan secara cepat (tidak basi) dan akurat/tepat serta murah, mudah diakses oleh pengguna. (Harsono, 2011)

Sumber daya organisasi tersebut dikenal dengan sebutan **8 M + ICT.**

Sumber daya yang dimiliki atau yang dikuasai oleh organisasi terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia (sumber daya nyata dan sumber daya tidak nyata). Sumber daya tersebut pada umumnya terbatas dan semakin lama semakin semakin langka. Bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang melimpah, maka pembagian sumber daya bagi organisasi tersebut tidak terlalu mengalami masalah, tetapi bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang serba terbatas maka manajer dalam mengalokasikan sumber daya tersebut ke masing-masing unit kerja yang ada harus dilakukan secara adil dan bijaksana. Namun demikian, semua sumber daya yang telah dialokasikan pada seluruh unit-unit kerja yang ada dalam organisasi harus dimanfaatkan secara maksimal. Namun demikian masih ada unit-unit kerja tertentu merasa kurang dari apa yang diharapkan. Persaingan akan muncul dalam hal ini yang lambat laun apabila dibiarkan akan memunculkan adanya konflik. Mereka yang merasa kurang akan membatasi dalam kegiatan kerja samanya, mulai saat inilah bibit konflik sudah mulai ada pada situasi yang demikian, lebih-lebih bagi kelompok yang tidak puas dan merasa dianaktirikan.

1. Perbedaan tujuan masing-masing unit kerja

Proses pencapaian tujuan organisasi merupakan kegiatan yang harus diutamakan bagi seluruh anggota organisasi. Semua unit kerja yang ada pada organisasi tersebut harus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai tujuan yang akan dicapai dengan dukungan dari personalia yang handal serta peralatan yang lengkap tersedia dalam organisasi. Perbedaan tugas dan tujuan dari masing-masing unit

kerja seharusnya bermuara pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi kadang-kadang hal tersebut mengalami hambatan yang disebabkan oleh perbedaan tersebut di atas, yang sering menyebabkan munculnya konflik kepentingan, karena masing masing unit kerja akan mementingkan dan mengembangkan tugas dan tujuan yang berbeda, maka mereka lama kelamaan akan mengalami gesekan-gesekan atau benturan-benturan dalam pelaksanaan tugas walaupun tujuan umum organisasi telah disepakati bersama.

2. Pertumpangtindihan kegiatan

Interdependensi atau pertumpangtindihan kegiatan dari unit-unit kerja yang ada dalam organisasi keberhasilannya sangat tergantung dari aturan kerja yang ada, budaya kerja dalam organisasi, iklim organisasi, tingkat kesadaran dan cara kerja untuk menyelesaikan tugas masing-masing. Apabila masing-masing pegawai tidak menyadarinya maka dalam pelaksanaan tugas tersebut dimungkinkan terjadinya gesekan-gesekan. Namun hal ini tergantung dari bagaimana situasi, budaya kerja dan iklim kerja dikelola. Untuk ini masing-masing unit yang tergabung dalam satu tim tak boleh dibebani pekerjaan-pekerjaan yang banyak dan berat karena akan memungkinkan terjadinya gesekan dan ketegangan yang semakin meningkat, mereka dapat saja saling menuduh, menyalahkan dan mereka saling mengelak terhadap tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan. Konflik dapat pula terjadi bila pekerjaan dibagi sama rata , sedangkan imbalannya tidak sama. Demikian pula halnya apabila satu unit kerja tak mampu memulai pekerjaannya, namun pada kesempatan yang sama unit kerja yang lainnya telah mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kuota produksi tidak dapat diselesaikan dan diserahkan pada waktu yang telah ditetapkan.

3. Perbedaan tata nilai dan pandangan dari masing-masing unit kerja

Masing masing unit kerja pada umumnya memiliki pandangan sikap dan tata nilai yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan antara unit-unit organisasi yang ada sering kali disertai dengan perbedaan sikap, pandangan, tata nilai dari unit

kerja masing-masing. Hal yang demikian ini dapat pula menimbulkan terjadinya konflik.

CONTOH:

a. Supervisor lini pertama selalu berusaha untuk melakukan pengiriman barang dengan secepatnya.
b. Bagian perekayasaan produk, yang senantiasa mengutamakan produk yang bermutu, desain yang menarik dengan daya tahan tinggi.
c. Bagian produksi yang menginginkan adanya kesederhanaan desain dengan biaya produksi yang murah.

Ketidaksesuaian tata nilai, budaya dan pandangan tersebut akan memicu timbulnya konflik. (Terlalu mahal bila C dituruti, tetapi organisasi akan kehilangan reputasi bila tidak menuruti B dan menuruti A).

1. Perbedaan gaya hidup individu antara yang satu dengan lainnya berbeda

Ada individu yang memiliki hobi berdebat, senang berargumentasi,ada yang malas bekerja, ada yang lamban dalam bekerja dan lain-lain hal yang demikian ini apabila di manaje dengan positif akan merangsang anggota untuk gemar berdiskusi serta mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi. Hal yang demikian ini dapat meningkatkan kinerja dan prestasi individu. Namun bagi mereka yang memiliki sifat otoriter, mau menang sendiri, keakuannya tinggi disertai harga diri yang rendah, apabila kita berdebat atau adu argumentasi dengan individu yang demikian kita harus waspada karena perbedaan pendapat yang sedikit dapat dibesar-besarkan dan digunakan sebagai alasan pembenar, maka hal yang demikian ini tidak menutup kemungkinan akan memunculkan konflik, lama kelamaan akan menjelma menjadi konflik terbuka. Perbedaan gaya individu banyak dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan keluarga,pendidikan, intelegensi, usia, kebiasaan, keterampilan yang berbeda, dan lain-lain.

2. Kekaburan atau kekembaran tugas

Tugas-tugas yang ada dalam organisasi harus dibagi-bagi habis ke dalam unit-unit kerja yang ada pada organisasi tersebut. Dengan

demikian diharapkan tidak ada lagi tugas-tugas yang tersisa. Tugas yang telah dibagi habis tersebut tidak boleh ada kekaburan atau kekembaran dalam pelaksanaan tugas kewajiban dan fungsi dari masing-masing unit kerja, karena akan memberi peluang terjadinya konflik antarkelompok dalam organisasi. Tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja harus jelas, tegas, siapa mengerjakan apa, mengapa ini dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, siapa saja yang terlibat di dalamnya, di mana dikerjakan, berapa lama, peralatan apa saja yang digunakan, jika ada kesulitan kepada siapa yang ditanya dan kepada siapa melaporkan serta mempertanggungjawabkan hasil kerjanya.

Para manajer senantiasa berupaya untuk memperluas peran unit kerjanya, upaya yang demikian ini dapat menstimulir manajer unit kerja yang lainnya dengan mempertahankan wilayah kekuasaannya. Demikian pula halnya apabila para anggota kelompok yang berbeda serta kurang memahami tugas pokok dan fungsi unit kerja yang lain secara disadari atau tidak, mereka dapat saling mengajukan tuntutan yang tidak masuk di akal, yang lambat laun akan bermuara pada timbulnya konflik.

3. Komunikasi dalam organisasi kurang kondusif

Dengan adanya komunikasi yang tidak jelas dan sulit dipahami, hal yang demikian ini akan mengundang terjadinya konflik antarkelompok. Hal ini akan terjadi walaupun ada ungkapan yang sama namun pada kelompok yang berbeda, maka akan dimaknainya secara berbeda pula.

▶ **CONTOH:**

Sebuah perusahaan pertambangan yang besar akan memodernisir semua peralatannya. Kebijakan ini diumumkan kepada seluruh anggota organisasi dan serikat pekerja bahwa dengan peralatan modern ini dijamin tidak akan ada karyawan yang kehilangan pekerjaannya. Beberapa bulan kemudian setelah dioperasionalkannya peralatan modern, sekelompok karyawan yang bekerja sebagai pemecah batu dialihkan ke pergudangan, Tiada lama kemudian serikat pekerja melakukan pemogokan kerja. Serikat pekerja menafsirkan bahwa "pekerjaan' diartikan sebagai "tugas dan tanggung jawab" , sedangkan pihak manajemen istilah "pekerjaan" diartikan sebagai "kesempatan bekerja"

4. Rencana kerja yang tidak terprogram dengan baik

Rencana kerja jangka panjang, jangka menengah maupun kegiatan operasional tahunan harus terprogram dengan baik, agar pelaksanaan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan sesuai dengan target yang ditentukan. Apabila rencana kerja sering dilakukan perubahan apalagi tidak mendasar, tidak jelas tujuan yang akan dicapai, standar kerja yang tidak ada (organisasi belum memiliki standar kerja), jadwal tidak terencana dengan baik, maka dapat dipastikan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan setidak-tidaknya akan mengalami hambatan. Seharusnya rencana kerja organisasi harus mengacu pada visi organisasi yang kemudian dijabarkan dalam misi dan rencana strategis organisasi.

5. Pemberian imbalan yang tidak layak

Terjadinya konflik antara manajemen dengan pekerja sering diakibatkan adanya pemberian upah atau balas jasa kepada para pekerja terlalu rendah, tidak layak, tidak adil. atau tidak memadai. hal yang demikian ini lambat atau cepat akan memunculkan adanya konflik dalam organisasi.Pekerja akan menuntut perbaikan nasib, mereka melakukan pemogokan, tidak bekerja dan demo (walaupun hal ini pekerja rugi tidak memperoleh penghasilan). Minimal pengupahan yang diberikan perusahaan kepada buruhnya harus sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah yang telah menetapkan upah minimal regional (UMR) bagi para buruh.

6. Budaya yang tidak mandiri dari para pekerja

Budaya yang belum mapan dan mandiri dari sebagian pekerja akan menimbulkan konflik di antara mereka. Pada era kemerdekaan banyak pejuang yang memperjuangkan kemerdekaan Indonesia mereka bangga dengan kegiatan yang mereka lakukan. Pada era kemerdekaan Indonesia berusia lebih dari 74 tahun seharusnya kehidupan berbangsa dan bernegara semakin kokoh dan baik, namun dalam kenyataan di lapangan pergeseran-pergeseran terjadi di sana sini, yang untuk selanjutnya menghasilkan sebagian dari masyarakat bangsa Indonesia bermental: pengemis, penipu, pemeras, pencuri, pemalas, preman dan

perampok, dan lain-lain. Hal ini bertentangan dengan mereka yang masih tetap menjaga norma-norma yang berlaku.

7. Informasi dalam organisasi tidak mampu merembes ke seluruh unit organisasi

Informasi yang dimiliki oleh organisasi harus akurat dan dapat diakses oleh seluruh unit kerja apa pun yang ada dalam organisasi, sehingga tidak ada di antara mereka yang tidak mengetahui atau buta terhadap informasi, ketinggalan informasi, apalagi yang berkaitan dengan kebijakan baru dari organisasi Dengan merembesnya informasi ke seluruh unit kerja, maka seluruh anggota merasa lebih memiliki organisasi yang pada akhirnya mereka sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

8. Komunikasi dalam organisasi terbatas dan tidak kohesif

Proses komunikasi dalam organisasi memegang peran penting dalam memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Proses komunikasi yang ada dalam organisasi terjadi hanya satu arah. Seharusnya komunikasi dilakukan multiarah yang didukung oleh peralatan yang memadai. Komunikasi yang dilakukan secara timbal balik akan memperlancar pelaksanaan tugas.

9. Kepemimpinan kurang efektif

Pimpinan organisasi tidak mau repot-repot, tidak mau memotivasi tidak mau mendorong karyawan agar lebih semangat bekerja yang inovatif dan kreatif, memberdayakan karyawan, kurang dalam pendekatan dan bimbingan sehingga perhatian terhadap adanya ketidakberesan dalam organisasi yang dipimpinnya juga luput dari perhatiannya.

10. Tuntutan konsumen untuk memperoleh pelayanan prima

94

Namun dalam memberikan pelayanan kepada konsumen antara karyawan yang satu dengan yang lainnya berlainan dalam memberikan respons, demikian pula halnya dalam memberikan respons terhadap komplain/keluhan pelanggan.

11. Pemberhentian semena-mena oleh manajer

Pemberhentian terhadap buruh dilakukan secara sepihak oleh pimpinan organisasi, bahkan ada perusahaan yang memberhentikan pegawainya tanpa disertai dengan hak-haknya. Pemberhentian semacam ini sering mendapat tentangan dari pada buruh.

Penyebab atau sumber konflik lainnya menurut Wirawan (2010: 7-12) ada sepuluh, yaitu keterbatasan sumber, tujuan yang berbeda, interdependensi tugas, keragaman sistem sosial, deferensiasi organisasi, ambiguitas yurisdiksi, pribadi orang, sistem imbalan yang tidak layak, komunikasi yang tidak baik.

▶ **PENJELASAN:**

1. Keterbatasan sumber, dalam mengarungi kehidupannya banyak manusia yang membandingkan kehidupannya dengan keadaan di lingkungannya, yang bersangkutan merasakan selalu mengalami kekurangan/keterbatasan sumber daya maupun sumber dana yang diperlukan untuk mendukung kehidupannya. Hal yang demikian ini mendorong terjadinya kompetisi untuk mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan. Hal yang demikian ini sering mendorong terjadinya konflik. Dalam organisasi yang dimaksudkan di sini meliputi: penghasilan dan remunerasi, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk mengembangkan kariernya.
2. Tujuan yang berbeda, seseorang bergabung masuk dalam suatu organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, ingin dihormati ia mengejar *prestise*, maka yang bersangkutan berkeinginan jadi pejabat, ingin kaya, ingin dekat dengan pimpinan. Organisasi dalam mencapai tujuannya selalu berkeinginan untuk memproduksi barang dan memberikan jasa pelayanan dengan mengeluarkan biaya yang serendah mungkin, artinya organisasi memberi upah kepada karyawan serendah mungkin, sedangkan karyawan mengharapkan hal yang sebaliknya, memperoleh upah yang tinggi ditambah dengan kesejahteraan lainnya berupa jaminan kesehatan, remunerasi, jasa produksi, uang lembur, uang lebaran dan sebagainya. Perbedaan tujuan ini dapat berakibat terjadinya demo para karyawan (buruh) dengan melakukan mogok kerja.

3. Saling tergantung atau interdependensi dalam pelaksanaan tugas, konflik terjadi karena pihak yang terlibat dalam konflik memiliki hubungan kerja yang saling bergantung antara satu dengan yang lainnya.

   CONTOH:

   Untuk menambah angka kreditnya dan dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satu tugas para dosen harus melakukan penelitian, namun Kepala Biro Administrasi dan Umum memotong biaya penelitian yang sudah direncanakan oleh masing-masing fakultas. Hal yang demikian ini dapat memunculkan terjadi konflik antara Biro Umum dengan Fakultas.

4. Keragaman sistem sosial, di Negara Kesatuan Republik Indonesia masyarakatnya memiliki keanekaragaman, baik suku-sukunya, agamanya, kebiasaannya, kebudayaannya, kebiasaannya, tingkat pendidikan, politik yang dianutnya, tingkatan sosial maupun perilakunya, keragaman ini biasanya diikuti oleh sistem kehidupan yang eksklusif dari sekelompok masyarakat, hal yang demikian ini dapat mengakibatkan adanya kecemburuan sosial yang bermuara terjadinya konflik dalam masyarakat. Lihat peristiwa di Kalimantan Barat, di Maluku, di Lampung.

5. Deferensiasi organisasi, dalam pembagian sumber-sumber yang dimiliki dan dikuasai oleh organisasi sering mengakibatkan konflik, hal yang demikian ini diakibatkan kurang meratanya tenaga kerja dengan spesialisasi tersendiri tidak merata, ada unit kerja yang tidak memiliki tenaga spesialisasi pelaksananya dan ada pula yang pembagian vasilitas kerja juga tidak merata. Seharusnya dalam birokrasi organisasi pimpinan harus memperhatikan formalitas organisasi (organisasi dengan formalitas tinggi dan rendah) ada unit kerja yang berorientasi pada tugas dan ada yang berorientasi pada hubungan kerja dan ada unit kerja yang melakukan tugas jangka pendek dan ada pula unit kerja yang melakukan tugas jangka panjang. Perbedaan ini kalau tidak diperhatikan oleh pimpinan dapat menimbulkan konflik karena adanya perbedaan pola pikir, perbedaan perilaku dan perbedaan pendapat.

6. Ambiguitas yurisdiksi, pembagian tugas dan wewenang harus jelas, jangan sampai terjadi pembagian tugas yang tidak definitif menimbulkan ketidakjelasan tugas dan kewenangan dari suatu organisasi. Suatu organisasi memiliki kecenderungan untuk meningkatkan atau menambah kewenangannya, hal yang demikian ini sering menimbulkan konflik antarorganisasi khususnya bagi organisasi yang baru dibentuk karena struktur organisasi dan pembagian tugas dan kewenangan belum jelas. Konflik terjadi antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Dengan ditetapkannya Undang-undang tentang Otonomi Daerah, Pemerintah Daerah sering mengeluarkan Peraturan Daerah yang bertentangan dengan Peraturan Pusat.

   CONTOH:

   Terjadi konflik antara Pemda DKI dengan Kementerian Lingkungan Hidup yang berkaitan dengan reklamasi pantai utara Jakarta.

7. Pribadi orang, sejak kelahirannya seseorang memiliki kepribadian yang berlainan. Ada orang yang memiliki kepribadian menganggap dirinya paling pintar, merasa paling benar, tidak mau mengalah, sombong, tidak dapat mengendalikan emosinya, hal yang demikian ini mudah untuk menyulut timbulnya konflik jika berinteraksi dengan manusia yang lainnya. Individu yang demikian ini tidak dapat membedakan siapa dirinya dengan pribadi lainnya termasuk rekan kerja dan pimpinannya. Pribadi yang demikian dapat menimbulkan konflik interes.
8. Sistem imbalan yang tidak layak, dalam perusahaan sering terjadi konflik antara manajer dengan karyawan (buruh) yang disebabkan perusahaan memberikan upah kerja yang minim tidak sesuai dengan ketentuan upah minimum regional. Dalam hal ini buruh melakukan demo tidak bekerja, mereka menuntut upah yang lebih manusiawi ditambah dengan jaminan kesehatan, sekali gaji uang lebaran yang harus ditanggung oleh perusahaan.
9. Komunikasi yang tidak baik, komunikasi organisasi yang tidak baik sering kali bermuara pada konflik dalam organisasi.

Komunikasi dalam organisasi baik komunikasi ke atas, ke samping, menyilang maupun ke bawah arusnya harus lancar, tidak boleh terjadi adanya distorsi, informasi khususnya yang berkaitan dengan kebijakan organisasi harus lancar dan mudah diakses oleh para buruh. Dalam berkomunikasi manajer harus dapat melihat siapa yang diajak berkomunikasi, tingkat pendidikannya apa, dalam kondisi bagaimana si buruh ini, Manajer tidak boleh menyama-ratakan dalam berkomunikasi. Miss komunikasi dapat berakibat terjadinya konflik, untuk ini maka dalam berkomunikasi mimik, gerak-gerik, intonasi, penggunaan bahasa dan dalam konteks bagaimana harus diperhatikan agar tidak terjadi adanya ketersinggungan yang bermuara terjadinya konflik dalam organisasi.

10. Perlakuan tidak manusiawi, dengan telah diundangkannya undang-undang yang mengatur hak azasi manusia maka perusahaan tidak boleh lagi memperlakukan buruh dengan seenaknya sediri, apalagi yang menjadikan adanya pemutusan hubungan kerja (PHK). Dalam melakukan pemutusan hubungan kerja perusahaan harus memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang berkaitan dengan tenaga kerja. Perlakuan yang tidak manusiawi dari perusahaan akan mendapatkan perlawanan dari buruh.

B. MACAM-MACAM KONFLIK

1. Ditinjau dari Tujuannya

Apabila ditinjau dari tujuannya konflik dalam suatu organisasi terbagi menjadi dua, yaitu

a. Konflik yang fungsional (konstruktif) dan Konflik destruktif

Konflik fungsional dapat pula disebut dengan konflik yang konstruktif karena keberadaan konflik ini dengan sengaja dikonstruksikan atau diprogramkan oleh organisasi. Dengan demikian maka konflik tersebut bersifat positif serta mendukung program-programpenyempurnaan maupun pengembangan organisasi dan jajarannya. Konflik yang fungsional tersebut

banyak dikembangkan oleh organisasi-organisasi bisnis internasional guna diperlombakan antara departemen yang satu dengan departemen yang lainnya dalam organisasi untuk penyempurnaan produk barang dan jasa juga untuk mempercepat dan memperlancar proses pemasaran produk, di samping itu juga untuk memperluas/mengembangkan pasar baru. Dengan demikian segala perubahan yang terjadi dalam organisasi maupun di luar organisasi senantiasa sudah dapat dipantau, diprediksi dan diantisipasi sebelumnya, produk apa yang harus dihasilkan, dipasarkan di mana, berapa konsumennya, serta berapa besar keuntungan yang akan diperoleh. Konflik yang fungsional atau konflik yang bermanfaat bagi organisasi ini menggambarkan adanya konfrontasi antara kelompok-kelompok yang akan mempertinggi kinerja dan daya saing organisasi yang sangat menguntungkan hasil karya organisasi. Untuk ini maka masing-masing departemen harus banyak melakukan kreasi dan inovasi dengan melakukan promosi yang gencar terhadap produk barang dan jasa yang akan dipasarkan pada konsumen.

▶ **Contoh:**

Agar lebih efektif dalam mencapai tujuannya dalam industri otomotif melakukan manajemen konflik fungsional untuk memperlombakan produk barang dan jasa yang akan dipasarkan kelebihan kendaraan untuk tahun ini apa saja disebutkan bila dibandingkan dengan kendaraan model dan jenis serupa tahun lalu. Maka masing-masing departemen sudah merancang model, harga, kelebihan kenyamanan, perlindungan terhadap pemakainya, maka agar konsumen dapat menilai dan produk tersebut dipromosikan jauh sebelumnya melalui pameran maupun melalui multimedia.

Interaksi dari pihak yang berkonflik sebagai proses membangun dan mendekatkan di antara yang konflik agar menjadi normal kembali serta menjadikan organisasi sehat, sehingga organisasi mampu menjaga dan mengembangkan lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Organisasi menjadi sehat yang ditandai dengan adanya hal-hal berikut ini.

1) Memfokuskan kepada pencapaian tujuannya secara terus menerus.
2) Kemampuan menyelesaikan permasalahan.
3) Mempunyai sistem komunikasi dan berkomunikasi secara intensif.
4) Pemanfaatan sumber daya.
5) Pemberdayaan sumber daya manusia.
6) Kekohesian.
7) Morel.
8) Kreativitas dan inovasi.
9) Otonomi dan
10) Adaptasi (Wirawan, 2010: 62)

Kebalikan dari konflik fungsional adalah konflik disfungsional yang sering disebut juga dengan nama konflik yang destruktif. Konflik ini cara kerjanya tidak rasional dan banyak didasarkan pada iri hati, sakit hati, emosi dan pemikiran-pemikiran yang bersifat negatif. Oleh karena itu sudah dapat dipastikan bahwa konflik yang destruktif ini akan menghambat dan tidak akan mendukung proses pencapaian tujuan organisasi, bahkan dapat pula menggagalkan tujuan organisasi yang pada akhirnya akan merugikan semua pihak, baik individu, kelompok-kelompok yang terlibat konflik maupun organisasi. Konflik semacam ini jelas dan tidak diinginkan oleh siapa pun, namun organisasi sulit untuk menghindari keberadaannya. Konflik semacam ini pasti ada dalam setiap organisasi. Oleh karena itu maka tugas-tugas yang dilakukan oleh manajer adalah mengeleminir penyebab-penyebab hadirnya konflik dan secara terus menerus mencarikan jalan keluarnya agar keberadaan konflik menjadikan organisasi tidak sehat, untuk ini manajer harus terus berusaha untuk membelokkannya menjadi konflik yang fungsional.

Keberadaan konflik fungsional (konstruktif) dan konflik disfungsional (destruktif) karakteristiknya dapat terlihat pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Karakteristik Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif

Konflik Konstruktif	Konflik Destruktif
. usaha menyelesaikan perbedaan mengenai substansi konflik . Berhasil mendefinisikan dan mengklarifikasi permasalahan konflik . Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing-masing	. Polarisasi perbedaan . kurangnya kerja sama . Konflik tidak berpusat pada substansi konflik. . Terjadi spiral konflik yang makin membesar dan meninggi . Perilaku merendahkan lawan konflik . Perilaku mengancam
Berupaya mengendalikan emosi, marah kekhawatiran dan stres . Negosiasi give and take . Spiral konflik mengerucut ke arah komporomi dan kolaborasi . upaya untuk mencari win-win solution yang memuaskan kedua belah pihak yang terlibat konflik	• Perilaku konfrontasi dan mengancam. • -Ketegangan, kekhawatiran, s dan agresi . Negosiasi minimal . Gaya konflik kompetisi . Mengalami krisis . Menginginkanwin & lose solution . Merusak hubungan . Menyelamatkan muka

Sumber: Wirawan (2010: 60)

2. Ditinjau dari Pelakunya

Konflik ditinjau dari pelakunya terbagi menjadi tiga, yaitu

a. Konflik Vertikal.

Konflik vertikal adalah konflik yang terjadi dalam suatu organisasi di mana yang terlibat dalam konflik adalah artingkatan/hierarki jabatan yang ada dalam suatu organisasi.

Contoh:

- Konflik antara Manajer Puncak dengan Manajer Tingkat Menengah;
- Konflik antara Manajer Tingkat Menengah dengan Manajer Tingkat Bawah;

- Konflik antara Manajer Tingkat Bawah dengan Pekerja;
- Konflik antara Manajer dengan Serikat pekerja;
- Konflik antara Serikat Pekerja dengan Pekerja;
- Konflik antara buruh dengan manajer;
- Konflik antara Orang Kaya dengan Orang Miskin.

b. Konflik Horizontal.

Konflik horizontal adalah konflik yang terjadi antara individu dengan individu yang memiliki kedudukan/ jabatan setingkat. Konflik ini juga dapat disebut konflik yang terjadi antara unit, bagian/departemen satu dengan yang lainnya dan memiliki kedudukan setingkat, atau konflik yang terjadi antara pejabat satu dengan pejabat yang lainnya pada tingkatan eselonnya sama dalam suatu organisasi.

c. Konflik diagonal.

Yang dinamakan dengan konflik diagonal adalah konflik yang terjadi dalam suatu organisasi pemerintahan atau organisasi lainnya yang disebabkan karena adanya perlakuan yang tidak adil dalam mengalokasikan sumber-sumber daya organisasi kepada seluruh unit kerja yang ada dalam organisasi. Hal demikian ini dapat mengakibatkan adanya rasa iri hati dan sakit hati dari pihak yang merasa dirugikan yang pada akhirnya bermuara pada munculnya pertentangan.

Contoh:

Konflik antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, karena pemerintah pusat dianggap tidak adil dalam mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada pada suatu pemerintah daerah. Apabila pemerintah pusat tidak dengan segera menyadari dan melakukan perbaikan maka konflik ini akan terus berkembang dengan suburnya menjadi konflik yang lebih besar lagi yang akan menjadi beban dari hubungan kerja mereka.

3. Ditinjau dari Sifatnya

Apabila ditinjau dari segi sifatnya konflik juga terbagi menjadi dua, yaitu

a. Konflik secara terbuka.

Konflik secara terbuka adalah konflik yang terjadi dalam suatu kelompok masyarakat, atau suatu organisasi, di mana konflik ini dapat disaksikan oleh mereka (kelompok) yang sedang berkonflik maupun oleh kelompok-kelompok lainnya (termasuk masyarakat umum) baik secara langsung maupun melalui media cetak atau media elektronik.

b. Konflik secara tertutup.

Konflik secara tertutup ini hampir sama dengan konflik terpendam, hanya pada konflik secara tertutup ini masing-masing pihak yang berseberangan sudah saling menyadari bahwa di antara mereka tidak ada kesepahaman, dan mereka meyakini sedang berkonflik. Secara sepintas pihak-pihak di luar yang sedang berkonflik tidak mengetahuinya bahwa dalam organisasinya terjadi konflik tertutup. Pada fase ini perang dinginlah yang mereka lakukan dan konflik belum nampak nyata, apabila pimpinan organisasi tidak mengetahui hal ini lambat laun dapat berubah menjadi konflik terbuka.

4. Ditinjau dari jangka waktunya

Ditinjau dari jangka waktunya konflik juga terbagi menjadi dua, yaitu

a. Konflik sesaat

Yang dinamakan konflik sesaat adalah konflik yang terjadi secara spontan. Konflik terjadi dengan cepat, mendadak tidak direncanakan. Pada umumnya konflik ini terjadi karena adanya kesalahpahaman atau ketersinggungan antara yang satu dengan yang lainnya. Hal yang demikian ini akan segera cair apabila masing-masing pihak saling menjelaskan dan saling menyadari apa yang menjadi pokok permasalahannya. Lebih mantap lagi apabila dalam konflik ini ada pihak dari luar yang berusaha

menambahkan penjelasan apa yang menjadi duduk perkara konflik tersebut. Konflik sesaat ini dapat pula disebut dengan konflik sementara.

b. Konflik Berkelanjutan

Konflik berkelanjutan ini merupakan kebalikan dari konflik sesaat, Pada konflik berkelanjutan ini biasanya berlangsung lama dan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi jika dilakukan penyelesaian. Proses penyelesaian konflik ini harus melibatkan manajer atau pihak-pihak yang dianggap ahli di bidangnya melalui beberapa tahapan. Antara tahapan yang satu dengan tahapan yang lainnya di samping memakan waktu yang cukup lama juga memerlukan keterampilan dari pihak yang terlibat dalam penyelesaian konflik, maupun kesadaran dari pihak-pihak yang sedang berkonflik. Walaupun konflik sudah dianggap dapat diselesaikan, namun di kemudian hari tidak menutup kemungkinan untuk muncul konflik baru dan jika diteliti lebih lanjut ternyata konflik baru ini merupakan kelanjutan dari konflik yang sudah dan pernah terjadi. Oleh karena itu maka pihak-pihak yang menangani konflik di samping harus jeli, tanggap/ responsif, adil, tidak boleh menyinggung perasaan siapa pun, mampu menyelesaikan permasalahan juga tidak boleh memihak di antara kelompok yang sedang berkonflik secara tuntas.

5. Konflik ditinjau dari Segi Pengendaliannya

Konflik bila ditinjau dari segi pengendaliannya terbagi menjadi dua, yaitu

a. Konflik yang terkendali

Konflik dikatakan terkendali apabila konflik yang terjadi dalam suatu organisasi tidak berkembang dengan pesat, karena manajer sudah mencium adanya konflik dalam organisasi yang dipimpinnya maka manajer yang berpengalaman ini dapat dengan cepat bertindak, mengumpulkan pihak yang berkonflik. Dengan dipertemukan dan diberikan gambaran yang detail terhadap organisasi sehingga masing-masing kelompok menyadarinya, dalam hal ini manajer mudah menyelesaikan

konflik dengan mempertemukan/melibatkan pihak-pihak yang berseberangan (yang sedang berkonflik). Konflik dapat diselesaikan oleh manajer, dengan demikian maka konflik yang ada tidak akan meningkat pada skala yang lebih tinggi.

b. Konflik yang tidak terkendali

Konflik yang tidak terkendali adalah konflik yang dilakukan oleh pihak-pihak yang sedang berkonflik (biasanya konflik ini berada dalam skala yang tinggi) oleh karena itu, maka manajer atau pihak-pihak yang menangani konflik ini kalau tidak memiliki keterampilan dan pengalaman akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikannya, lebih-lebih bila yang menangani konflik ini kurang berpengalaman dalam hal ini maka tidak menutup kemungkinan konflik bukan makin mereda tetapi mungkin akan melebar. Disarankan kepada Manajer bertindak dengan segera atau pihak-pihak yang sedang konflik dikumpulkan untuk penyelesaiannya serta tidak memperluas konflik yang dampaknya akan merugikan mereka semua termasuk organisasi.

6. Konflik ditinjau dari Segi Aktivitas Masyarakat

Konflik bila ditinjau dari segi aktivitas masyarakat sedikitnya terbagi menjadi enam, yaitu

a. Konflik Politik

Konflik politik pemicunya pada umumnya adalah kepentingan politik dari individu atau kelompok-kelompok tertentu. Biasanya dipicu dari adanya perebutan jabatan atau kekuasaan dalam suatu partai, pecahan dari kelompok tersebut akhirnya membentuk partai tandingan atau melakukan perebutan massa, atau memperebutkan kursi di parlemen atau tidak mau diganti sebagai anggota parlemen antarwaktu. Konflik politik juga terjadi saat menjelang Pemilu anggota pemilihan anggota DPR/DPD/DPRD atau dalam pelaksanaan pemilihan umum kepala daerah (Pemilukada), karena partainya tidak memenuhi syarat sehingga tidak terdaftar di Kementerian Hukum dan HAM, maka mereka melakukan protes dan mengajukan banding serta melakukan kegiatan apa saja agar

partainya dapat diakomodir dalam Pemilihan umum maupun pemilihan kepala daerah.

b. Konflik Ekonomi

Konflik di bidang ekonomi biasanya disebabkan karena perebutan sumber daya ekonomi dan bahan-bahan dasar yang semakin lama semakin terbatas dan langka, atau memperebutkan pasar bagi para pengusaha/ekonom yang mempunyai produksi barang dan jasa yang sama atau serupa, atau antara pengusaha dengan petani. Pengusaha megimpor beras dengan jumlah besar, panen petani melimpah harga turun. Atau sebaliknya pada waktu musim tanam petani mengalami kesulitan memperoleh pupuk karena ditimbun di gudang harga pupuk melonjak, kalau pemerintah tidak cepat bertindak maka petani yang dirugikan, sedang untuk mengurangi timbulnya konflik antarekonom maka manajer harus melakukan penganekaragaman produk barang dan jasa yang spesifik dan sulit ditiru oleh pengusaha yang lain. Konflik ekonomi ini juga dapat terjadi antarnegara. negara yang besar seperti Amerika serikat melakukan proteksi dan memberlakukan pajak masuk yang tinggi kepada negara pengirim. dan negara pengirim juga memberikan balasan yang serupa.

Contoh:

Persaingan dagang antara Amerika Serikat dengan China.

c. Konflik Sosial

Konflik sosial biasanya terjadi karena adanya perbedaan kepentingan sosial dari pihak-pihak yang sedang berkonflik, atau konflik terjadi disebabkan karena adanya kesenjangan sosial yang sangat dalam antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya, atau dimungkinkan adanya ketersinggungan yang terjadi pada kedua lapisan sosial yang berbeda yang mengakibatkan timbulnya konflik.

Contoh:

Pemilik modal membuat kebijakan yang hanya menguntungkan kelompoknya saja tanpa memperhatikan para buruh. Buruh

mogok kerja dan melakukan demo, pemerintah harus cepat bertindak untuk menstabilkan keadaan.

d. Konflik Budaya

Konflik budaya biasanya disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan budaya dari kelompok tertentu atau munculnya budaya baru (masuknya budaya asing) yang dianggap tidak sesuai dan cenderung bertentangan dengan budaya masyarakat setempat, kalau budaya yang masuk tersebut dibiarkan akan berdampak negatif bagi generasi muda setempat.

Contoh:

- Kelompok A merasa memiliki budaya yang lebih tinggi dari kelompok B, maka kelompok A ingin mendominasi dan mengesampingkan kelompok B.
- Masuknya budaya asing yang ditentang oleh warga setempat karena budaya tersebut tidak sesuai dengan budaya masyarakat setempat, sehingga terjadilah konflik di antara mereka.

e. Konflik pertahanan dan keamanan

Konflik yang terjadi karena pihak oposisi atau sekelompok anggota militer ingin menggulingkan kekuasaan yang sah, maka kelompok oposisi atau sekelompok militer melakukan kudeta merebut kekuasaan dari penguasa pemerintahan yang sah, atau konflik yang terjadi antara pemerintah pusat dengan pemerintah lokal yang ingin memisahkan diri dari pemerintah pusat dan mendirikan negara tersendiri yang berdaulat sejajar dengan negara-negara yang lainnya maka pemerintah lokal tersebut berjuang dengan mengangkat senjata melawan pemerintah pusat yang berdaulat.

f. Konflik Agama.

Konflik agama biasanya dilakukan karena adanya sentiment agama, antara agama yang satu dengan agama yang lainnya.

Contoh:

Kebiadaban Israel di Timur Tengah yang tidak mengenal peri-kemanusiaan terhadap warga Palestina, mengakibatkan

terjadinya konflik agama, konflik militer, konflik ekonomi di jalur Gaza selama puluhan tahun lamanya. Israel ingin menguasai Palestina, untuk ini maka Israel terus memperluas pendudukannya. Walaupun dunia protes namun Israel tidak bergeming karena, memperoleh dukungan dari Amerika Serikat (Presiden Donald Trump)

g. Konflik antarsuku

Konflik terjadi dengan latar belakang perilaku, kebiasaan masing-masing suku yang berbeda-beda.

Contoh:

Konflik antarsuku di Kalimantan Barat Kabupaten Sambas antara masyarakat dengan suku Madura yang dianggap kasar perilakunya maka terjadilah perang suku antara masyarakat Sambas dengan Suku Madura, dengan korban cukup banyak.

h. Konflik antarpelajar

Konflik antarpelajar sering terjadi khususnya di kota-kota besar, yang disebabkan perebutan bus berdesak-desakan di bus atau terjadi saling mengejek pada waktu menonton pertandingan. Awalnya memang perorangan tetapi dengan melihat tanda di mana yang bersangkutan sekolah didukung jiwa korsa pelajar mendorong konflik antarpelajar sering terjadi.

i. Konflik antarlingkungan/desa/kelurahan

Konflik ini hampir mirip dengan konflik antarpelajar, awalnya konflik terjadi masyarakat menyaksikan pertunjukan musik di lapangan, mereka saling joget, ada yang bersenggolan dan salah satu tidak menerima akhirnya terjadi perkelahian ada temannya yang membela. Konflik yang awalnya perorangan menjadi konflik pemuda dan berkembang menjadi konflik lingkungan/desa/kelurahan.

j. Konflik suporter

Konflik yang dilakukan oleh para suporter (pendukung) suatu kesebelasan (*Bonek* dari Surabaya, *Bobotoh* dari Bandung, dan *Jakmania* dari Jakarta) mereka menjadi musuh bebuyutan bila kesebelasan idamannya bertanding. Konflik yang berujung pada konflik terbuka dengan melakukan pengeroyokan terhadap

suporter lainnya yang terpisah dari rekan-rekannya mengakibatkan jatuhnya korban sampai meninggal dunia sampai 2018 lebih dari 34 orang yang meninggal dunia karena dikeroyok.

7. Konflik yang Berhubungan dengan Pelakunya

Apabila konflik muncul dalam suatu organisasi, maka manajemen harus mengelola dan menyelesaikan konflik dengan sebaik-baiknya, agar tidak merugikan organisasi. Untuk mengelola konflik secara efektif dan efisien, maka manajemen harus mengenali keberadaan konflik sejak dini dan memilih strategi yang jitu guna menanganinya.

Ada beberapa macam konflik yang berhubungan erat dengan pelakunya, antara lain:

a. Konflik dalam diri sendiri

Konflik yang terjadi pada diri sendiri *(intrapersonal conflict)* adalah individu yang mengalami konflik batin yang berkaitan dengan berbagai macam pilihan (dua pilihan atau lebih)

Contoh:

Si A melamar pekerjaan pada beberapa perusahaan yang bergengsi dan menjanjikan. Setelah proses seleksi, si A diterima pada perusahaan pertambangan dan perusahaan ekspor impor. Karena dua organisasi di samping bergengsi juga memberikan kompensasi yang sama-sama menarik, Walaupun si A memperoleh pekerjaan yang menjanjikan untuk ini maka si A harus menetapkan pilihannya. Munculnya konflik dalam diri A menyebabkan si A mengalami stres untuk segera menetapkan pekerjaan mana yang harus dipilih.

b. Konflik antarpribadi

Konflik antarpribadi dapat terjadi apabila dua orang atau lebih yang dipicu adanya perbedaan pendapat, perbedaan orientasi dan perbedaan status yang tidak dapat dikompromikan. Konflik antarpribadi tersebut akan semakin menjadi apabila keduanya memiliki keterampilan berkomunikasi yang lemah. Seandainya mereka memiliki keterampilan komunikasi maka konflik antarpribadi dapat dengan mudah diselesaikan apalagi

didukung oleh manajer yang kharismatik sangat mudah untuk meredam konflik antarpribadi. Walaupun konflik antarpribadi tidak terlalu mengganggu jalannya aktivitas organisasi, namun sebaiknya konflik apa pun namanya yang akan mengganggu kegiatan maupun tujuan organisasi harus dengan segera diselesaikan.

c. Konflik individu dengan kelompok

Konflik ini dapat terjadi jika kebijakan suatu kelompok tidak dapat disepakati secara bulat oleh anggota kelompok. Ada salah satu anggotanya merespons dengan emosional atas situasi yang kurang kondusif. Ketika seorang anggota kelompok yang mempunyai reaksi berbeda tersebut tidak dapat diselaraskan dengan keputusan kelompok, maka dalam situasi yang demikian telah muncul adanya konflik antara individu dengan kelompok. Hal ini bila berlanjut akan mengganggu kinerja baik individu maupun kelompok.

d. Konflik antarkelompok

Terjadinya konflik antarkelompok atau konflik antarunit kerja dalam suatu organisasi karena masing-masing unit kerja memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda.

Contoh:

Konflik antara bagian keuangan dengan bagian pelayanan. Bagian pelayanan menghendaki memberikan pelayanan prima dan peka dalam merespons komplain dan keluhan pelanggan, tetapi bagian keuangan menghendaki hal lain yaitu adanya penghematan dalam pengeluaran dana.

e. Konflik dalam organisasi

Konflik antara satu departemen dalam suatu organisasi dengan organisasi, karena pimpinan departemen tersebut akan dimutasi, yang bersangkutan tidak setuju dimutasi dan memengaruhi bawahannya untuk melakukan perlawanan terhadap organisasi.

f. Konflik antarorganisasi

Di lingkungan kita banyak organisasi yang terdiri dari organisasi pemerintah, organisasi bisnis, organisasi Lembaga

Swadaya Masyarakat, organisasi olah raga, organisasi pendidikan, dan lain-lain. Konflik antarorganisasi umumnya terjadi pada organisasi bisnis yang memiliki produk yang sama dalam memperebutkan pangsa pasar, atau konflik yang terjadi pada organisasi politik yang satu dengan organisasi politik yang lainnya karena memperebutkan partisipan. Konflik pada organisasi olah raga sepak bola antara suporter kesebelasan yang satu dengan suporter kesebelasan yang lainnya.

C. GEJALA TERJADINYA KONFLIK

Gejala konflik yang terjadi dalam suatu organisasi hampir sama yang terjadi pada awal perkembangan konflik. Sebagai manajer yang efektif dan berpengalaman, maka ia mampu mendeteksi gejala konflik yang ada pada organisasinya, gejala konflik ini dapat dikenali dari beberapa hal, antara lain:

1. Komunikasi Organisasi yang tidak Efektif

Komunikasi dalam suatu organisasi harus lancar dan informasi yang ada dalam organisasi harus dapat merembes ke seluruh unit kerja yang ada dalam organisasi. Semua anggota harus memiliki informasi akurat yang berkaitan dengan kebijakan dan perkembangan organisasinya. Saluran-saluran yang ada dalam organisasi harus terbuka lebar, apabila dianggap kurang maka manajer harus membuka saluran-saluran komunikasi yang baru, sedangkan saluran komunikasi yang selama ini sudah ada diupayakan tidak ada penghalang yang dapat menyebabkan arus informasi tersumbat atau tidak lancar. Informasi harus disajikan tepat waktu dan tepat sasaran, diupayakan tidak ada informasi yang basi. Organisasi harus memiliki informasi yang lengkap, akurat tepat waktu dan tepat sasaran. Bila diperlukan organisasi harus memiliki bank informasi, yang dipergunakan untuk menampung seluruh informasi yang masih dan belum dimanfaatkan oleh organisasi dan sewaktu-waktu dapat dipergunakan untuk mendukung kebijakan maupun untuk memperlancar proses pengambilan keputusan.

2. Hal-hal yang menyebabkan adanya gejala konflik antara lain:

a. Adanya rasa iri hati

Sudah menjadi kodrat manusia, bahwa sejak ia dilahirkan di dunia ini manusia dibekali dengan daya cipta, rasa dan karsa. Bekal yang dibawa sejak manusia lahir ini tidaklah sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya ada yang diberi kelebihan di bidang tertentu , sedangkan di bidang lainnya ia memiliki kekurangan. Bagi mereka yang diberi kelebihan keterampilan kadang-kadang ia memanfaatkan keahliannya untuk melakukan pendekatan kepada pimpinan sehingga pimpinannya memberikan fasilitas yang berlebih dibandingkan dengan mereka yang memiliki keterampilan yang kurang. Berhubung adanya perlakuan yang dianggap kurang adil dari pimpinan kepada bawahan baik secara individu maupun kelompok, maka hal tersebut akan menumbuhkan rasa iri hati, tidak senang kepada individu atau kelompok yang lain, dan lambat laun bila tidak disadari oleh pimpinan akan menimbulkan permusuhan. Oleh karena itu, hal ini harus dicegah secepatnya agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan.

b. Munculnya friksi antarindividu

Organisasi yang terdiri dari beberapa unit kerja, di mana antara unit-unit kerja tersebut mempunyai hubungan kerja yang berlainan. Dalam hubungan kerja tersebut apabila salah satu individu yang mengadakan hubungan kerja dengan unit lainnya, di mana mereka saling memengaruhi antara satu dengan yang lainnya. Dalam hubungan kerja ini kadang-kadang ada di antara mereka yang merasa lebih dominan memengaruhi individu lainnya. Bila dalam berinteraksi tersebut di antara mereka tidak ada kesepahaman maka akan terjadi gesekan-gesekan dan apabila hal ini berlangsung terus maka sangat mungkin akan terjadi konflik di antara mereka.

c. Moralitas rendah

Dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan adanya kerja sama yang harmonis antara unit kerja yang satu dengan

unit kerja yang lainnya. Team work yang solid dalam suatu organisasi sangat menentukan keberhasilannya. Apabila dalam team work tersebut terdapat satu atau dua orang yang memiliki moralitas yang rendah dapat mengakibatkan terganggunya kinerja organisasi dan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Mereka yang memiliki moralitas rendah senantiasa akan mengedepankan emosi yang bermuara pada terjadinya konflik bila dibandingkan dengan persahabatan. Mereka yang memiliki moralitas rendah biasanya memiliki kompetensi kinerja yang rendah, kinerjanya biasanya kurang terkontrol dan tidak melakukan perhitungan dengan cermat. Orang yang demikian di samping akan memengaruhi kinerja organisasi juga akan memunculkan konflik.

3. Pentingnya Arbitrase

Pertentangan dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan segera maka akan menjadi konflik yang terbuka. Bagi kelompok yang saling berseberangan tersebut saling mempersiapkan diri mengambil langkah-langkah apabila konflik terbuka benar-benar terjadi.

CONTOH:

Pertentangan yang terjadi antara bagian keuangan dengan bagian pemasaran. Bagian keuangan menganggap bagian pemasaran sangat lambat dalam menyetor uang, sedangkan bagian pemasaran beranggapan bahwa bagian keuangan tidak memahami betapa sulitnya memasarkan suatu produk. Demikian pula halnya dengan pertentangan antara bagian keuangan dengan bagian pengembangan produk. Bagian keuangan beranggapan bahwa bagian pengembangan produk terlalu terlena dengan pekerjaannya dan ingin berlama-lama dalam melakukan penelitian yang menghabiskan banyak anggaran. Bagian pengembangan produk menganggap bagian keuangan terlalu pelit tidak melihat perkembangan produk dari para pesaing produk sejenis yang telah demikian hebatnya dalam membuat produk unggulan.

Pertentangan ini tidak boleh berlangsung lama agar tidak menghambur-hamburkan tenaga, waktu maupun keuangan serta menurunnya moral dan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu segera

dibuat *team arbitrase* untuk menyelesaikan permasalahan yang ada, baik dari dalam organisasi maupun dari tenaga ahli di luar organisasi.

Salah satu bentuk resolusi perselisihan alternatif yang banyak dilakukan untuk menyelesaikan konflik terutama dalam konflik bisnis adalah melalui arbitrase. Konflik yang terjadi antarpengusaha nasional dengan pengusaha lokal atau pengusaha nasional dengan pengusaha dari luar negeri banyak menggunakan jasa arbitrase karena di anggap lebih murah dan lebih cepat serta akurat bila dibandingkan dengan penyelesaian melalui proses pengadilan, di samping masing-masing pihak yang berkonflik dapat mengontrol resolusi konflik yang dihasilkan oleh arbitrase.

D. HUBUNGAN ANTARA KONFLIK, PERSAINGAN, PERUBAHAN, DAN KERJA SAMA

Apabila kita membicarakan konflik, maka kita banyak dikacaukan dan kita tidak dapat melepaskan diri dengan hal-hal yang berkaitan dengan konflik yaitu adanya *persaingan*, *perubahan*, dan *kerja sama.*

Konflik organisasi menurut J.A.F. Stoner & Charles Wankel (1988-550) adalah: "suatu perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu *organisasi* yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai atau pandangan yang berbeda . Para anggota organisasi atau subunit kerja yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing"

Dalam setiap kasus, faktor-faktor tersebut di atas menentukan berkembangnya konflik baik konflik fungsional maupun konflik disfungsional di setiap organisasi, kemudian muncul kesulitan semantik apakah konflik itu identik dengan persaingan? Untuk membedakannya, didasarkan kepada apakah salah satu kelompok yang terlibat mampu mencegah pihak lain untuk mencapai tujuannya? Kalau "ya" berarti adanya konflik di antara mereka.

Persaingan terjadi apabila tujuan dari pihak-pihak yang terlibat tidak sesuai, namun di antara mereka tidak dapat mencampuri urusan satu dengan yang lainnya dalam aktivitas pencapaian tujuan.

CONTOH:

Ada dua tim produksi saling bersaing untuk memenuhi kuota paling awal. Apabila tidak ada peluang untuk turut campur dalam kegiatan proses produksi, maka yang ada dalam organisasi adalah persaingan. Namun demikian, apabila salah satu tim menciptakan peluang untuk turut campur tangan serta memanfaatkan peluang tersebut, maka situasi yang demikian akan menjurus ke konflik.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan masa kini yang dianggap kurang sempurna menuju ke keadaan sebagaimana yang diinginkan serta diharapkan lebih baik dan lebih menjanjikan dan lebih sempurna hasilnya. Perubahan merupakan dinamika kehidupan yang berlangsung secara terus menerus. Perubahan dapat menimbulkan konflik sebaliknya konflik yang fungsional bila dikelola dengan baik akan menjadikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Perubahan bisa berasal dari internal organisasi dan banyak yang disebabkan karena faktor eksternal organisasi, misalnya dari alam (bencana alam), gempa bumi, tanah longsor, tsunami, banjir dll. Karena ulah manusia pembakaran hutan, penebangan hutan, peperangan/pemberontakan kebijakan nasional, atau kebijakan internasional.

Kerja sama dapat terwujud apabila antara kedua belah pihak atau lebih mencapai kata sepakat untuk bekerja sama, mereka dengan suka rela melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya guna mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Setelah dicapai kata sepakat, pada tahap berikutnya adalah mengoperasionalisasikan kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

Antara konflik dan kerja sama adakalanya dapat diwujudkan secara bersamaan. Lawan kata dari kerja sama (bukan konflik) adalah tidak ada kerja sama (tidak kooperatif}.

CONTOH:

Ada dua unit kerja yang sepakat untuk mencapai tujuan, namun cara mencapainya tidak sama. Apabila manajer mengelola konflik tidak hati-hati dan kurang bijaksana maka dimungkinkan akan terjadi adanya gesekan-gesekan, oleh karena itu, yang harus dilakukan

oleh manajer adalah senantiasa berusaha untuk menciptakan jalan yang dapat menyeimbangkan antara konflik dan kerja sama.

E. PROSES TERJADINYA KONFLIK

Proses terjadinya konflik tidak secara mendadak, konflik terjadi melalui proses. Konflik yang terjadi secara proses panjang sewaktu kita menyaksikan pertandingan olah raga misalnya nonton sepak bola, para suporter tidak puas klub yang dijagoinya kalah, maka dalam pertandingan selanjutnya para suporter ini akan memberikan balasan jika nonton sepak bola. Demikian pula halnya dengan konflik yang terjadi dalam organisasi, konflik terjadi melalui proses, sebagaimana yang diidentifikasikan oleh William Hendricks (2000), di mana proses terjadinya konflik terbagi menjadi tiga tahap, yaitu 1) peristiwa sehari-hari, 2) adanya tantangan, dan 3) timbulnya pertentangan.

Peristiwa sehari-hari, yang ditandai dengan adanya individu merasa tidak puas, bahkan merasa jengkel dengan lingkungan kerjanya. Namun demikian perasaan tidak puas tersebut terkadang berlalu demikian saja, dan saat yang bersangkutan mendapatkan gangguan maka rasa jengkel tersebut dapat muncul kembali. Pada tahap kedua, apabila terjadi suatu masalah, di mana individu mempertahankan pendapatnya serta menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap bahwa perbuatan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar dan aturan yang ditetapkan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol bila dibandingkan dengan kepentingan organisasi. Terjadinya pertentangan merupakan embrio terjadinya konflik pada tahap ketiga. Pada tahap ini ditandai masing-masing individu maupun kelompok menginginkan kelompoknya memenangkan kelompok lainnya. Friksi-friksi kecil berkembang dan menjadi kohesivitas dari kelompok yang menganggap kelompoknya lebih penting bila dibandingkan dengan kesatuan organisasi.

Konflik juga terjadi adanya hal-hal yang mendahuluinya. Harjana A.M. (1994: 14) menyebutkan bahwa terjadinya lingkaran konflik meliputi: 1) adanya kondisi yang mendahuluinya, kemungkinan adanya konflik yang terlihat, 3) konflik yang dirasa, 4) adanya perilaku yang nampak, 5) konflik ditekan atau dirasa, 6) dampak adanya konflik. Adapun G.R. Terry (1998) menjelaskan bahwa, konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur, yang ditandai dengan timbulnya suatu

krisis, selanjutnya terjadi adanya kesalahpahaman antarindividu atau kelompok, dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap selanjutnya konflik diarahkan dan dikelola.

Pada saat awal terjadinya konflik, muncul suatu krisis yang ditandai dengan adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, maupun yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang tidak kondusif. Hal yang demikian ini memunculkan kesalahpahaman antarindividu maupun kelompok dalam menafsirkan sasaran kelompok maupun tujuan organisasi. Pimpinan yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah (manajer tingkat bawah) mulai menaruh perhatian dan melakukan tindakan koreksi. Pada tahap selanjutnya, terjadinya konfrontasi yang menjadi perhatian manajer tingkat menengah untuk meneliti keluhan-keluhan anggota organisasi yang dilakukan melalui pembicaraan-pembicaraan guna menyusun rencana yang bersifat tentatif sebagai langkah untuk menyelesaikan permasalahan secara menyeluruh. Perkembangan tahapan konflik tidak selalu mengikuti pola linier, oleh karena itu maka keberadaan konflik bukanlah statis, tetapi dinamis melalui beberapa tahap.

Permulaan terjadinya konflik merupakan kondisi yang mengawali dan mendahului keberadaan konflik. Peristiwa yang mendahului munculnya konflik adalah adanya kekecewaan *(frustation)*. Kekecewaan biasanya tidak diungkapkan secara terbuka dan gejala-gejala terjadinya konflik juga tidak terlihat. Masing-masing individu atau kelompok berusaha untuk menahan dirinya dan tidak memberikan reaksi. Pada tahap berikutnya,kedua belah pihak sudah merasakan adanya konflik.

Tahap selanjutnya, kedua belah pihak sudah merasakan akan adanya konflik. Di tempat kerja sudah terasa adanya persaingan, di mana tiap kelompok memiliki kecenderungan untuk mengungguli atau mengalahkan kelompok lawan. Adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi berupa dana, peralatan dan fasilitas kerja, informasi, tenaga ahli, waktu kerja yang mendesak menyebabkan individu atau kelompok saling memperebutkannya. Hal ini memperlihatkan perilaku pada waktu bekerja sudah menggambarkan adanya konflik di antara mereka. Baik individu atau kelompok saling menanggapi dan mengambil tindakan yang dilakukan dengan lisan, saling mendiamkan, bertengkar, berdebat, berkelit, saling menuduh. Perbuatan nyata berupa persaingan

dan mengganggu kelompok saingannya, jika dibiarkan berlangsung terus hal ini dapat mengganggu keberlangsungan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Manajer bertanggung jawab dalam pengelolaan konflik yang terjadi dalam organisasi. Realita yang ada di lapangan, konflik selalu hadir dalam suatu organisasi. Keberadaan konflik tidak dapat dihindari oleh organisasi mana pun juga. Tugas utama dari manajer adalah mengelola konflik dengan sebaik-baiknya agar organisasi tetap produktif, mampu berinovasi dan meningkatkan kreativitas individu maupun kelompok agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga.

Konflik yang tidak dikelola dengan baik, atau manajer terlambat dalam mengelola konflik dengan baik, maka kedua belah pihak yang sedang berkonflik terlihat kurang harmonis dalam pelaksanaan hubungan kerja, proses kerja sama kurang termotivasi, hal yang demikian ini akan menurunkan produktivitas kerja. Bila konflik penanganannya dilakukan secara cepat dengan baik, maka keberadaan konflik yang fungsional dapat diwujudkan. Adanya konflik yang fungsional akan mengembangkan dinamika dan kehidupan organisasi, setiap kelompok harus menyadari bahwa keberadaan organisasi jauh lebih penting daripada kelompok, karena organisasi adalah milik bersama.

Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian:

1. Perusahaan besar secara rutin melakukan studi yang memberikan wawasan dan persepsi kritis bagi top manajer agar yang bersangkutan dapat membuat keputusan terbaik sesuai dengan masa depan perusahaan.
2. Jika mengambil jalur yang salah, Anda akan kehilangan peluang keuntungan dan akan terjebak dalam kesulitan.
3. Jika terpilih sebagai pemimpin kegiatan, hal ini merupakan indikasi kepercayaan dan keyakinan manajer puncak pada Anda.
4. Perubahan adalah mengadopsi sistem manajemen mutu baru, revisi misi, restrukturisasi operasi yang spesifik, reorientasi fundamental dan radikal dalam operasi organisasi.
5. Pelanggan yang berinisiatif melakukan perubahan dalam penawaran jasa dan produk baru dan bersedia menjadi kelinci percobaan, ia sangat berharga bagi Anda.

6. Inovasi, perbaikan produk dan jasa baru, memiliki keberhasilan yang besar bila dapat mengujinya di lapangan dengan memanfaatkan pengguna yang sebenarnya.
7. *Rightsizing* adalah penentuan tingkat penataan staf yang tepat dalam organisasi yang didasarkan pada perspektif jangka pendek maupun jangka panjang.
8. Walaupun pemecatan buruh dalam jumlah besar dibenarkan, namun dapat merusak kesehatan dan vitalitas organisasi karena pegawai yang tersisa terbebani.
9. Mengikuti perkembangan teknologi, berarti tidak akan ketinggalan tren-tren yang baru terjadi.
10. Perusahaan yang fenomenal biasanya memiliki fokus berkelanjutan pada perubahan.
11. Restrukturisasi atau perampingan sering merusak dan tidak membuahkan hasil yang diharapkan.

12. Agen perubahan sebagai orang abad pencerahan, yakni orang yang punya beragam keterampilan, wawasan, pengetahuan, dan institusi yang baik dalam perubahan. ###

Bab III
Identifikasi Tahapan Konflik dan Dampak Konflik dalam Organisasi

A. Mengidentifikasi Tahapan Konflik

Banyak organisasi dalam melaksanakan tugasnya senantiasa dalam kondisi konflik. Untuk ini manajer harus secara terus dan terus berupaya untuk mencarikan suatu cara untuk meredam atau jalan keluarnya agar konflik yang ada dalam organisasi tidak semakin melebar. Pada manajemen konflik yang efektif dapat dikatakan berhasil apabila manajer mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi penanganan konflik secepatnya, dengan perhitungan rinci, penuh kehati-hatian dan penuh kebijaksanaan. Ia senantiasa menangani konflik yang ada pada organisasinya dengan tangan lembut dan kepala dingin, dengan perhitungan yang matang tanpa menunda waktu. Dengan demikian di samping tingkatan konflik masih rendah, konflik juga mudah dilokalisir agar tidak mudah berkembang, juga mudah pula dalam penanganannya.

Sebelum memasuki tahapan konflik, terlebih dahulu kita perlu melihat karakteristik konflik pada umumnya, sebagaimana yang disampaikan oleh William Hendricks (2008: 7-8) berikut ini.

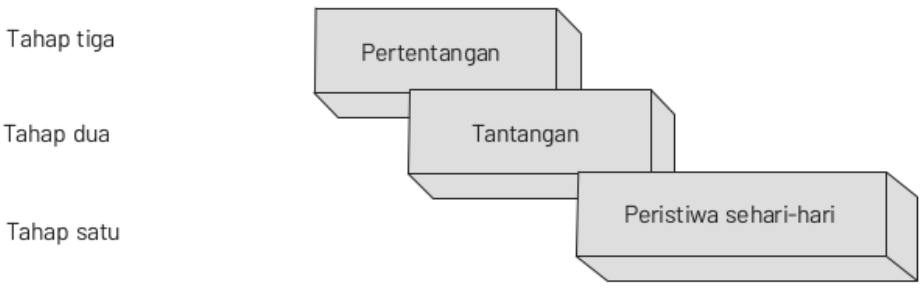
1. Dengan meningkatnya konflik, perhatian terhadap konflik itu sendiri juga meningkat.
2. Keinginan untuk menang semakin meningkat seiring meningkatnya keinginan pribadi. menyelamatkan muka semakin penting pada tingkat konflik yang lebih tinggi.

3. Orang yang menyenangkan dapat menjadi berbahaya bagi yang lain seiring dengan meningkatnya konflik.
4. Strategi manajemen konflik yang bekerja pada tingkat konflik yang rendah, pada konflik yang lebih tinggi sering tidak efektif, dan kadang-kadang tidak ada artinya.
5. Konflik dapat melampaui dari tahapan yang lazim.
6. Orang tampaknya menjadi seperti individu yang berbeda selama berada dalam konflik, tapi konflik yang terjadi pada seluruh tingkat organisasi dapat diidentifikasikan.

Pendapat tersebut di atas perlu dilengkapi dengan: "Pada situasi massa apalagi dalam kondisi konflik, pola pikir mereka (yang sedang berkonflik) tidak rasional dan mereka beranggapan bahwa perilaku kelompoklah yang lebih mendominasi selama konflik berlangsung, karena pola pikir mereka tidak rasional (tidak berpikir sebagaimana mestinya) maka segala tindakan mereka lebih mengedepankan kemarahan atau emosi dibandingkan dengan pemanfaatan akal sehatnya".

Untuk mengetahui tahapan konflik, William Hendricks (2008-7) membagi tahapan konflik menjadi tiga bagian sebagai berikut.

Gambar 3.1
Tiga tahapan konflik



B. KONFLIK TAHAP I

Pada konflik Tahap I kondisi organisasi masih terlihat seperti biasa, dan normal. Konflik tersebut tidaklah terlalu membahayakan bagi kelangsungan hidup organisasi, karena konflik di samping

masih mudah untuk ditangani, konflik semacam ini memang sering terjadi. Walaupun demikian hal ini tidak boleh terus dibiarkan, untuk ini sudah diperlukan perhatian dari manajer atau pimpinan organisasi.

Pada umumnya manajer senior yang telah berpengalaman, ia sangat menyadari akan kehadiran konflik serta gejala-gejala apa saja yang terjadi di dalam organisasinya. Oleh karena itu ia menerapkan strategi menangani konflik secara cermat, teliti, penuh dengan kehati-hatian dan dilakukan dengan kepala dingin. Kebiasaan menangani konflik secara cermat, teliti, hati-hati pada waktu dini merupakan alat yang sangat penting untuk menangani konflik pada tahap ini. Penanganan konflik secara cermat, hati-hati, penuh kesabaran, dan dengan tangan lembut dan kepala dingin akan berhasil dengan gemilang. Manajer sedikit demi sedikit harus menyadarkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh mitra kerjanya, hal ini akan lebih efektif apabila mitra kerjanya tersebut saling menyadarinya.

Pada keadaan sehari-hari dalam pelaksanaan pekerjaan banyak ditandai dengan adanya rasa ketidakpuasan atau ketidaksenangan seseorang. Perasaan tidak puas, tidak senang atau perasaan jengkel ini terkadang dapat hilang dengan sendirinya tanpa disadari, tetapi terkadang untuk orang-orang tertentu tetap lengket pada pikiran sampai memakan waktu yang cukup lama. Perasaan kecewa, tidak puas, jengkel, tidak senang, iri hati banyak dilatarbelakangi oleh adanya perbedaan budaya, asal-usul, kepribadian, lingkungan, tingkat pendidikan, keterampilan dan cara pandang yang tidak sama antara satu dengan yang lainnya. Strategi yang harus dilakukan untuk ini adalah manajer harus jeli, apakah rasa tidak senang atau jengkel tersebut dapat berubah menjadi masalah atau tidak, dan kapan berkembang serta apa yang menjadi penyebabnya. Terkadang manajer tidak melihat atau tidak mampu meramalkan perubahan-perubahan yang akan terjadi dalam kehidupan seseorang. Disadari atau tidak perubahan-perubahan yang bersifat negatif tersebut secara bertahap dapat memunculkan konflik secara terbuka bagi individu atau kelompok yang selama ini memendamnya.

Teori lama menyebutkan bahwa menghindar merupakan strategi yang jitu untuk menangani konflik yang diakibatkan oleh kejengkelan, ketidakpuasan dalam bekerja setiap harinya dalam

lingkungan yang kurang kondusif, dengan melakukan penghindaran kejengkelan dapat dilupakan karena hal ini dianggap sebagai hal kecil yang biasa terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Penghindaran dapat dilakukan terhadap siapa saja misalnya dengan bos maupun terhadap mitra kerja apabila kegiatan diskusi sering mengalami jalan buntu.

Manajer dapat menangani masalah ini dengan hati-hati dan sabar melalui pemberian perhatian, memberikan motivasi yang diharapkan sebagai pembuktian untuk mengurangi adanya konflik dalam organisasi. Konflik sering terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara individu yang satu dengan yang lainnya, oleh karena itu maka manajer harus menanamkan teori saling tenggang rasa dan saling menghargai, saling menghormati sesama anggota organisasi, manajer harus mendengarkan dengan seksama keluhan-keluhan yang disampaikan oleh anggota. Hal yang demikian ini sangat penting untuk menyelesaikan konflik pada tahap satu, di samping itu, manajer perlu terus mendorong dan menanamkan pada anggota untuk selalu berinisiatif, berinovasi dan melakukan kerja sama untuk keberhasilan tim kerja maupun keberhasilan organisasi.

Cara untuk menangani konflik tahap satu sebagaimana yang diusulkan oleh William Hendricks (2008;11) adalah sebagai berikut;

1. Membuat suatu proses yang menguji dari dua sisi. Dapatkah suatu kerangka kerja dibuat sehingga mampu meningkatkan pemahaman antara kelompok yang satu dengan yang lainnya?
2. Bertanyalah jika reaksi itu proporsional dengan keadaan. Apakah kelompok ini membawa sisa emosi dari peristiwa lain? (Misalnya: mintalah masing-masing kelompok untuk mempertimbangkan jika peristiwa itu diisolasi atau apakah perasaan tersebut mencerminkan ketidaksetujuan atau buntut kejadian sebelumnya).
3. Identifikasikan poin-poin kesepakatan dan bekerjalah berdasarkan poin-poin tersebut, kemudian baru mengidentifikasi poin-poin ketidaksepakatan. Apakah mungkin untuk melalui rintangan konflik dengan melihat seluruh gambaran yang ada secara utuh?

C. KONFLIK TAHAP II

Karakteristik Konflik Tahap II

Apabila konflik Tahap I (satu) tidak dapat diselesaikan oleh pihak manajemen, sudah dapat dipastikan bahwa konflik akan meningkat dan berkembang ekskalasinya yang dianggap sebagai "kompetisi" di antara mereka yang sedang berkonflik. Oleh karena itu sikap; " menang atau kalah" sudah menjadi tujuan mereka. Dalam kegiatan ini pikiran rasional yang sehat tidak ada pada mereka dan kepentingan pribadi atau kelompok banyak mewarnai hal ini. Bagaimana cara orang "memandang kepada kita" menjadi dorongan yang kuat sebagai tujuan untuk menang. Sikap-sikap yang tersembunyi dari lawan kelompoknya senantiasa diamati.

Pada konflik tahap dua ini mereka senantiasa menjaga dan mempertahankan kemenangan verbal, serta merekam semua kesalahan yang dilakukan oleh pihak lawan, kelompoknya melihat segala peristiwa yang ada dari satu sisi ke sisi lain. Adu argumentasi, perdebatan, saling merendahkan kelompok lawannya secara terus menerus dilakukan dan berkembang dalam tahapan ini, untuk itu maka komitmen keberhasilan tim kerja harus terus dibangun oleh manajemen walaupun konflik juga meningkat eskalasinya.

Oleh karena konflik Tahap II ini lebih kompleks permasalahannya dengan intensitas konflik yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan konflik Tahap I, oleh karena itu, maka manajer tidak boleh menerapkan manajemen konflik ini sebagaimana yang terjadi pada konflik Tahap I karena tidak ada manfaatnya. (dilakukan secara sabar, hati-hati dengan tangan halus dan kepala dingin). Pada tahap ini dapat dikatakan bahwa setiap orang adalah masalah. Karena orang dan masalah yang dihadapi sudah berbaur menjadi satu sehingga menjadikan semakin rumit dan kompleks, maka manajer harus segera mencarikan jalan pemecahannya. Mereka yang sedang berkonflik menggunakan kata-kata yang dipilihnya untuk memaparkan adanya situasi konflik atau tanda-tanda ketidaksetujuan. Pada situasi ini penggunaan bahasa juga kurang efektif, yang muncul adalah penggunaan kata-kata **"mereka"**, atau komentar **"setiap orang percaya"** juga pernyataan yang berlebihan, kata **"selalu"** atau kata **"tidak pernah"** banyak bermunculan pada konflik Tahap II.

Dalam argumentasinya, kelompok yang bersaing tidak mau mencari fakta yang akurat yang berkaitan dengan lawan bersaingnya, hal ini dikarenakan menurunnya tingkat kepercayaan. Manajer harus menaruh perhatian yang serius terhadap **"informasi-informasi"** ini, serta dijadikan dasar untuk mencarikan jalan keluarnya. Manajer harus tetap bersikap tenang, dan jangan sampai menunjukkan sikap atau kesan sedang terjadi konflik dalam organisasinya namun demikian manajemen harus tetap waspada, karena sikap ogah-ogahan, malas, saling menyindir merupakan strategi untuk bertahan. Manajemen tidak boleh hanya melihat atau menunggu sehingga semakin memburuknya situasi konflik Tahap II ini. Perhatikan apa yang disarankan untuk mengatasi konflik Tahap II di bawah ini.

- **Cara untuk Mengatasi Konflik Tahap II**

Dalam bukunya *Bagaimana Mengelola Konflik ...* William Hendricks (2008: 11) menyarankan cara untuk mengatasi konflik tahap dua sebagaimana di bawah ini:

1. Buatlah suasana yang nyaman, aman dan kondusif. Ciptakan suatu lingkungan di mana setiap orang merasa aman dan nyaman.
    - Buatlah suasana informal, santai, penuh dengan suasana kekeluargaan.
    - Tetapkan kawasan netral agar orang dapat santai dan tidak memikirkan konflik.
    - Buatlah agenda kerja secara keseluruhan.
    - Atur situasi tetap dalam kondisi terkendali.
    - Aturlah nada; menjadi ringan dan mudah diatur.
    - Jangan menyinggung masing-masing kelompok.
2. Tegaslah terhadap fakta, lunaklah terhadap orang, Ambil tambahan waktu untuk mendapatkan fakta secara detail. Klarifikasi dan generalisasi: Siapa "mereka"? Apakah "selalu" itu merupakan pernyataan yang akurat? Tanyakan apakah setiap fakta tidak ada yang tercecer?
3. Buatlah pekerjaan resmi menjadi pekerjaan tim, bagilah tanggung jawab yang ada sehingga setiap orang mempunyai

alternatif untuk dapat menyesuaikan diri. Tekankan pentingnya kesamaan tanggung jawab. Jangan membawa beban kepada kelompok, hal tersebut akan membuat kecenderungan manajer berada dalam konflik.

4. Carilah kesepakatan minimal, tapi tidak dianjurkan membuat kompromi. Kompromi secara "tidak langsung" mengorbankan poin yang menjadi harapan. Di samping itu, secara kreatif mencari kesepakatan minimal dengan memfokuskan pada poin yang telah disepakati.
5. Berikan waktu untuk menarik kelompok yang bersaing menerima kesepakatan tanpa memberikan konsesi atau mengeluarkan tekanan.
6. Ingat, ini adalah upaya keras dan susah untuk mendudukkan orang yang sedang bersaing untuk berada dalam satu meja (duduk dalam satu lingkaran).

D. KONFLIK TAHAP III

Bagi organisasi yang tidak memiliki manajer yang bijaksana, peka, serta senantiasa memperhatikan terjadinya peningkatan/perkembangan konflik yang ada pada organisasinya, dapatlah dipastikan bahwa konflik yang ada dalam organisasi tersebut senantiasa terus berkembang, yang disadari atau tidak akan menimbulkan dampak yang besar bagi individu, unit-unit kerja yang ada pada organisasi maupun mereka yang sedang berkonflik baik secara fisik maupun psikis.

Pada konflik Tahap III masing-masing pihak yang berkonflik beranggapan bahwa kelompok di luar mereka yang berkonfliklah yang menyebabkan adanya masalah. Pada tahap ini mereka beranggapan bahwa kepentingan pribadi dan kondisi organisasi yang baik dipersamakan. Pada situasi yang demikian ini muncullah Pemimpin-pemimpin baru di masing-masing kelompok yang sedang berkonflik, sekaligus merangkap sebagai juru bicara kelompoknya, Karena pihak-pihak yang berada di luar kelompok yang berkonflik dianggap sebagai penyebab konflik, maka muncullah friksi-friksi kecil yang terus berkembang. Jiwa korsa (*eksprit de corb*) negatif dari kelompok tersebut terus dikembangkan dan lebih diutamakan bila dibandingkan dengan kepentingan serta keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Prestasi yang pernah diraih oleh mereka yang sedang berkonflik senantiasa dibesar-besarkan dan dijadikan alasan pembenar bagi mereka agar lebih meyakinkan serta memperkokoh posisi mereka. Semua partisipan berkecenderungan kehilangan prespektif. Pada kondisi ini manajer harus mempertimbangkan langkah-langkah untuk menangani konflik Tahap III, dan jangan lupa mengamati serta mengevaluasi sikap-sikap dari masing-masing individu yang terlibat dalam konflik. Penyelesaian konflik apabila dilakukan oleh intern organisasi akan dilakukan oleh departemen personalia dibantu oleh departemen penelitian dan pengembangan didukung oleh departemen netral yang tidak terlibat dalam konflik sebagai anggotanya. Peranan tim bertindak selaku penengah yang mewakili organisasi. Selama penanganan permasalahan, masing-masing pihak dilakukan melalui perwakilannya guna menyampaikan kasus yang mereka alami untuk dibahas oleh tim. Setelah dilakukan pendalaman, maka tim mengumpulkan kelompok yang berkonflik dan memberikan kesempatan untuk mendiskusikan serta mendorong kepada kelompok yang berkonflik untuk saling menerima usulan pemecahan masalah yang ditawarkan oleh tim. Di samping itu, kelompok-kelompok yang berseberangan diberikan tanggung jawab untuk mencarikan kesepakatan atau solusi pemecahannya.

Apabila pada langkah pertama ini gagal dan tidak ada kata sepakat maka penyelesaian konflik akan membutuhkan campur tangan pihak "ketiga" melalui kegiatan arbitrase dapat digunakan pada tahap berikutnya. Tim arbitrase ini dapat ditunjuk dari luar organisasi yang mempunyai kompetensi untuk ini. Tim mulai bekerja, masing-masing kelompok yang bertikai diminta untuk memaparkan kasusnya dengan cara yang terbaik atau mengajukan salah satu alternatif yang dipilih. Tim arbitrase harus pandai, adil netral dan tidak memihak agar ketegangan dapat diturunkan volumenya. Apabila tim kurang bijaksana bukannya konflik mereda, namun yang muncul adalah yang sebaliknya yaitu ketegangan meningkat semakin tinggi. Pada arbitrase yang mengikat harus diikuti oleh penegakan disiplin dalam pelaksanaannya. Kelompok-kelompok yang berseberangan harus menerima dan mengikuti segala sesuatu yang telah ditetapkan oleh tim arbitrase atau sebaliknya mengabaikan sama sekali (semua) keputusan yang telah ditetapkan oleh tim.

Keberadaan tim penengah harus diakui agar dapat menilai secara adil apa yang dikemukakan oleh kelompok-kelompok yang berseberangan. Tim bertugas untuk mengubah ketegangan/emosi dalam mencari fakta dan memberikan arahan yang jelas serta menarik agar memudahkan dalam pencaharian dan menyimpulkan fakta. Walaupun sebagian besar dari mereka yang berkonflik sudah menyadari, namun demikian masih ada individu yang masih mengunci dirinya dalam konflik Tahap III ini dan ingin memperpanjang konflik. Walaupun pihak manajemen sudah menetapkan keputusan, namun masih ada individu yang masih ingin melanjutkan konflik untuk mewujudkan "misi sucinya"

Negosiasi atau *arbitrase* merupakan alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengakhiri konflik. Pada proses negosiasi dipersyaratkan bagi kelompok yang berseberangan untuk duduk dalam satu meja saling berhadapan guna menyelesaikan permasalahan yang ada di antara mereka yang ditengahi oleh negosiator sebagai pihak ketiga sebagai tim ahli yang netral yang berasal dari luar organisasi. Untuk itu, negosiator sebagai pihak penengah harus bertindak secara profesional, adil, netral dan tidak memihak. Pada proses ini 202osiator yang bertindak sebagai wakil dari organisasi menjelaskan langkah-langkah apa yang harus dilakukan oleh pihak-pihak yang berkonflik sehingga begitu proses ini dimulai dapat menghasilkan solusi untuk mencarikan jalan keluar dari masalah yang selama ini menjadi sumber konflik. Untuk itu tim negosiator dengan berbagai pengalamannya harus mampu membuat masing-masing kelompok yang bertikai kehilangan pijakan atau prinsip-prinsip mereka, serta mencarikan upaya agar konflik dengan secepatnya dapat diselesaikan.

Melalui kegiatan ini masing-masing kelompok yang berkonflik didorong untuk menuju proses negosiasi, di mana masing-masing pihak yang berseberangan diminta memaparkan konsepnya yang digunakan sebagai cara/teknik untuk menyelesaikan konflik yang terbaik dan tercepat. Tahap selanjutnya negosiator memilih salah satu cara terbaik yang telah dimodifikasi untuk ditawarkan guna penyelesaian konflik. Keuntungan yang diperoleh dari cara ini adalah pihak menang benar-benar memperoleh penjelasan yang mudah mereka pahami, namun sebaliknya kerugian ada pada pihak organisasi yang mau tidak mau harus menerima sebagian dari tuntutan mereka.

Konflik dalam organisasi yang berkembang dan terus berkembang menjadi konflik Tahap III, strategi jitu yang harus dilakukan oleh pihak manajemen adalah meminimalkan kerugian fisik maupun psikis serta memfokuskan perhatian pada perilaku mereka yang sedang berkonflik. Kemudian langkah-langkah apa yang harus dilakukan oleh organisasi terhadap kelompok yang kalah? Manajemen harus melakukan reorganisasi atau penempatan kembali mereka yang kalah dengan surat keputusan. Yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen dalam penanganan konflik yang dilakukan oleh tim arbitrase adalah organisasi tidak boleh menerima residu dari permasalahan yang ada. Segala permasalahan yang ada dalam konflik harus diselesaikan secara tuntas melalui proses arbitrase.

Ada empat cara yang diajukan oleh William Hendricks (2008: 17) untuk menangani konflik tahap III ini sebagai berikut.

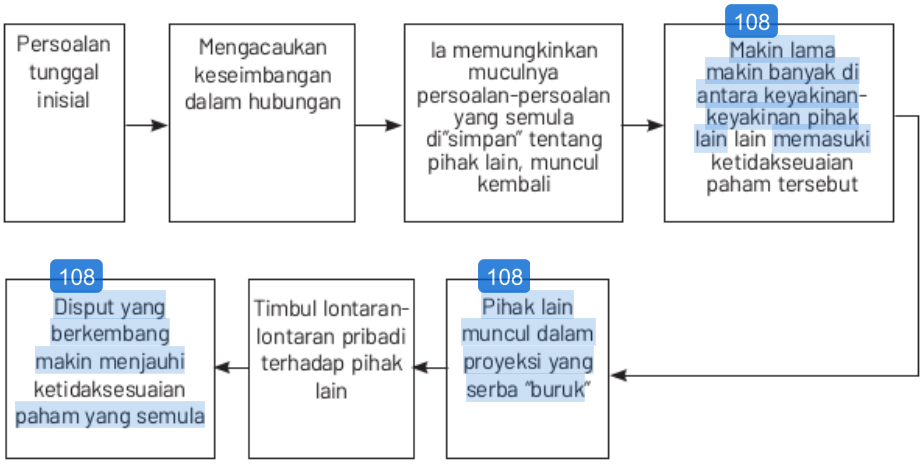
1. Detail adalah penting. Campur tangan tim luar harus mau memperhatikan setiap permasalahan secara detail. Menyelami dan memperhatikan emosi negatif yang sedang berkonflik.
2. Perusahaan harus menyediakan waktu tambahan untuk mewawancarai semua orang yang terlibat dalam konflik.
3. Alasan dan logika tidak efektif untuk menyadarkan kelompok yang sedang bertikai untuk mengakhiri konflik. Karena setiap orang intensitas konfliknya berada pada tahap III, identifikasi individu yang kadar konfliknya berada pada tahap yang lebih rendah dan mulailah mengarahkan kembali individu-individu tersebut, berikan sumber alternatif untuk menyalurkan energinya.
4. Jelaskan tujuan perusahaan dan ciptakan suasana yang menumbuhkan rasa dituntun sehingga individu yang terlibat konflik itu akan mundur sebagai pemenang. Manajer konflik yang baik mendelegasikan tugasnya kepada orang lain dan mengarahkan kembali bila terjebak dalam pertikaian. Menghargai keahlian setiap orang. Ini bukan saatnya untuk menutupi peristiwa pertikaian, namun bukan berarti semua individu harus menciptakan konflik.

E. DINAMIKA DAN DAMPAK KONFLIK TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

1. Dinamika Konflik:

Perbedaan pendapat menjadi antagonisme. J.A.F. Stoner & C. Wankel menyatakan (1988: 558): Walaupun sumbernya berbeda, namun kontroversi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat dikatakan hampir sama. Penelitian yang dilakukan oleh Sherifs yang mengamati perkembangan konflik yang terjadi dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap kelompok lawan. Suatu pandangan yang berbeda – suatu pandangan mengenai "perang" itu sendiri – yang disajikan dalam model J S Coleman mengenai dinamika suatu insiden konflik sebagai berikut.

Gambar 3.2
Dinamika Konflik



Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila konflik tersebut tahapannya meningkat, sering kali menimbulkan permasalahan baru, yang tadinya tidak ada sangkut-pautnya dengan masalah konflik maka diungkit-ungkit kembali masalah yang sudah berlalu dicampur-adukkan ke dalam konflik. Permasalahan-permasalahan yang dulu pernah ada dan dapat diselesaikan, dibuka dan ditampilkan kembali ke permukaan dan persoalan baru dibangkitkan dengan gencarnya untuk meyakinkan orang-orang yang sampai sekarang belum terlibat dalam konflik tersebut agar memberikan perhatian kepada kelompoknya.

Apabila konflik yang ada semakin menghebat, maka konflik tersebut akan meledak, konflik dapat berlangsung secara berkelanjutan, walaupun persoalan yang semula telah diselesaikan. Konflik yang semula kecil dan sepele terjadi sebagai perbedaan pendapat mengenai sesuatu hal yang sebenarnya sangat remeh dan dapat diselesaikan, namun karena terselipnya kebencian seseorang terhadap orang lain karena untuk mempertahankan pendapat dan mencari alasan pembenar terhadap sikapnya. Orang tersebut hanya dapat memandang orang lainnya sama sekali baik atau sama sekali buruk.

Apabila konflik yang sedang berlangsung, di manaje kurang baik, maka persoalan khusus yang semula menyebabkan timbulnya konflik tersebut, makin lama makin diganti dengan persoalan-persoalan yang bersifat lebih umum. Sewaktu konflik itu makin intensif, maka persoalan-persoalan baru yang sering kali tidak ada hubungan sama sekali dengan problem inisial, ditonjolkan. Permasalahan yang selama ini "disimpan" dimunculkan kembali, dan persoalan-persoalan baru dimunculkan pula.

Setelah konflik mulai berlangsung, maka ia dapat berkelanjutan, sekalipun persoalan semula telah diselesaikan. Apa yang semula dimulai tentang persoalan tertentu saja, akhirnya berkembang menjadi perasaan saling tidak menyenangi, tidak menyukai bahkan saling membenci,

- **Dinamika Konflik dalam Organisasi**

Dinamika konflik yang terjadi dalam suatu organisasi sangat beragam, ada yang positif dan sebaliknya ada yang negatif. Untuk itu, marilah kita tengok suatu studi klasik mengenai konflik yang terjadi antarkelompok. Mazafer, Carolyn Sherif dan kawan-kawannya membagi sebuah perkumpulan remaja menjadi dua kelompok. Masing-masing kelompok dirangsang dengan konflik yang intens, setelah itu diamati perubahan yang terjadi pada masing-masing kelompok. Penelitian yang dilakukan oleh Mazafer dan kawan-kawannya menunjukkan bahwa kedua kelompok tersebut ditempatkan dalam situasi konflik yang mengalami perubahan sebagaimana yang diramalkan, sebagai berikut.

a. **Hubungan Dipererat**

   Pada umumnya, para anggota kelompok dalam situasi konflik antarkelompok maka masing-masing kelompok akan membina

hubungan yang lebih erat dan mereka akan menyingkirkan perbedaan yang ada di antara mereka. *("Kita harus bersatu")* Terjadilah hubungan semakin erat ini mendorong upaya yang lebih besar yang dapat diterjemahkan menjadi tindakan untuk menyelesaikan masalah atau memanfaatkan peluang, namun dengan berkembangnya tekanan untuk menyesuaikan diri dari yang satu terhadap yang lain dapat menghambat kreativitas dan pendekatan yang baru terhadap pemecahan masalah yang ada.

b. Tampilnya Pemimpin

Apabila konflik diperkirakan akan terjadi secara terbuka dan menghebat, maka banyak individu dalam kelompok yang memberikan sumbangan pemikiran tentang teknik-teknik yang besar pengaruhnya untuk kemenangan kelompoknya. Hal yang demikian ini menjadi sangat penting. Bagi anggota kelompok yang lebih agresif, yang mampu bertindak dengan tegas akan diberikan kekuasaan yang lebih besar oleh kelompoknya. Dengan demikian maka persaingan untuk merebut tampuk pimpinan berkurang, dan kelompok bekerja lebih keras untuk menghadapi lawannya.

c. Persepsi yang Bersimpangan

Persepsi para anggota kelompok mengenai kelompoknya sendiri dan kelompok yang menjadi lawannya selalu bersimpangan jalan. Mereka menganggap inisiatif, gagasan, keterampilan dan prestasi kelompoknya sendiri lebih unggul dan merasionalisasi atau mendiamkan kelemahannya sendiri sambil membesar-besarkan kelemahan kelompok lawannya. ("Kamu semua tamak", kata wakil manajemen dalam hatinya ketika mengadakan tawar-menawar dengan serikat pekerja. "Kamu pelit" pikir wakil serikat pekerja).

d. Peningkatan *Stereotip Negatif*

Karena masing-masing pihak meremehkan gagasan-gagasan dari pihak yang berlawanan, maka perbedaan antarkelompok yang sedang konflik seakan-akan menjadi lebih besar dibandingkan

dengan kondisi yang sesungguhnya, sementara itu perbedaan di dalam setiap kelompok dilihat kurang dari yang sesungguhnya.

e. Pemilihan Wakil yang Kuat

Untuk menghadapi pihak lain yang berseberangan dengan kelompoknya, maka masing-masing kelompok memilih wakilnya yang mereka anggap kuat dan diyakini tidak akan menyerah terhadap tekanan yang dilancarkan oleh kelompok yang berseberangan. Setiap kelompok memandang wakilnya dengan cara yang sangat positif dan meyakinkan akan memperoleh kemenangan serta memandang wakil dari kelompok lawan dengan cara merendahkan dan negatif.

f. Berkembangnya Kelemahan

Perjuangan dari kelompok yang berseberangan sebaliknya akan memengaruhi kemampuan pihak lawannya untuk mengetahui dan memikirkan secara cermat terhadap posisinya masing-masing. Identifikasi kelompok yang kuat, serta diperhebat dengan adanya rasa ketakutan, kekalahan atau dikhianati oleh temannya, hal ini dapat berakibat mengaburkan pola pikir kedua belah pihak. Untuk ini maka perlu disamakan usul mereka dapat diakui, dan hal yang demikian ini dapat memungkinkan adanya penyelesaian. terhadap konflik yang sedang berlangsung.

2. Dampak Konflik dalam Organisasi

Diakui atau tidak, keberadaan atau kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dielakkan.Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berakhirnya konflik antarkelompok dalam suatu organisasi dapat bersifat positif dan juga dapat pula bersifat negatif bagi organisasi. Positif atau negatifnya dampak dari suatu konflik sangat tergantung dari pengaruh konflik terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Keberadaan konflik berdampak besar dalam kehidupan suatu organisasi, juga bagi kehidupan manusia secara individual maupun kelompok, secara langsung maupun tidak langsung, secara positif dan secara negatif. Pengaruh konflik baik yang positif maupun negatif

mampu menciptakan suatu perubahan bagi kehidupan manusia. Konflik dapat mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia menjadi lebih baik ataupun sebaliknya.

Konflik dapat dikatakan bermanfaat bagi organisasi jika keberadaan konflik tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan perubahan, meningkatkan inovasi, kreasi dan untuk pengembangan organisasi ke arah yang lebih positif sehingga organisasi memiliki nilai tambah, dapat menghasilkan cara kerja yang sistematis serta keputusan yang mempermudah pemecahan permasalahan yang lebih sistematis dengan berbagai alternatif yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih konstruktif dengan melibatkan berbagai pihak termasuk ide kreatif para pekerja.

Namun demikian apabila terjadinya konflik tersebut banyak menghasilkan kekacauan yang pada akhirnya konflik tersebut akan merugikan semua pihak yaitu organisasi beserta anggota termasuk di dalamnya mereka yang sedang berkonflik. Sebagaimana kita ketahui bahwa manusia ini dikaruniai adanya perbedaan-perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya dalam menghadapi tekanan maupun gangguan.Untuk ini maka kita harus memandang bahwa perbedaan tersebut sebetulnya adalah rahmat dari Allah Tuhan Yang Mahakuasa. Untuk ini maka permasalahan yang ada bukan terletak pada konflik tersebut, tetapi permasalahan yang ada lebih banyak terletak pada bagaimana caranya manajer dalam mengelola konflik tersebut, maka akan terjadi dua hal yang sangat berbeda yang dilakukan oleh pihak yang menang maupun oleh pihak yang kalah.

Pemimpin kelompok yang menang selalu memperpanjang dan memperuncing kukunya agar lebih kuat cengkeramannya terhadap kelompok yang kalah. Kelompok yang menang selalu terbuai dengan kemenangannya sehingga selalu menolak segala saran perubahan dan penyempurnaan cara kerja mereka yang diajukan oleh kelompok yang kalah. Bagi pimpinan kelompok yang kalah kewibawaannya turun drastis, kelompoknya cenderung pecah menjadi kelompok-kelompok kecil serta memunculkan pemimpin-pemimpin baru yang akan menjadi penentangnya. Kelompok yang kalah selalu menyetujui, mematuhi dan kooperatif dengan cara kerja dari kelompok yang menang. Akibat dengan terjadinya konflik maka baik pihak yang menang maupun

pihak yang kalah terjadilah *strereotip negative* yang demikian hebatnya yang berakibat terhadap sulitnya melakukan kerja sama di antara mereka di kemudian hari. Disadari atau tidak hal yang demikian ini di samping akan menghambat proses kerja sama yang berakibat kurang maksimalnya kinerja organisasi juga terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Pada konflik dengan tingkatan rendah maupun menengah, sangat dimungkinkan untuk dibelokkan ke arah yang positif yang akan berdampak lebih konstruktif karena dalam kondisi demikian ini dimungkinkan munculnya pemimpin baru yang lebih inovatif, efektif, efisien dan kreatif. Untuk ini maka tujuan dari mereka yang sedang berkonflik dapat dimodifikasikan untuk dapat membantu organisasi agar lebih adaptif dalam menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Konflik yang ada dikelola dan dilembagakan dengan sedemikian rupa sehingga perbedaan pendapat yang ada senantiasa tersalurkan tanpa merugikan pihak mana pun.

CONTOH:

Para manajer diberikan kebebasan untuk mengemukakan perbedaan pendapatnya dalam setiap pertemuan Komite, namun pada akhirnya mereka tetap patuh kepada apa yang telah ditetapkan oleh Komite.

Ada tiga faktor yang menentukan apakah hasil akhir dari suatu konflik yang terjadi dalam suatu organisasi akan bermuara pada konflik fungsional atau menghasilkan konflik yang disfungsional (destruktif). Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. **Tingkatan Konflik**

   Pada tingkatan konflik yang rendah maupun menengah mempunyai potensi yang lebih besar untuk menghasilkan apa yang diinginkan oleh organisasi bila dibandingkan dengan konflik tingkat tinggi. Dalam konflik tingkatan rendah dan menengah dapat/dimungkinkan bagi pihak-pihak yang berseberangan untuk dapat belajar berinteraksi dengan cara-cara yang konstruktif dalam menyelesaikan permasalahan. Hal yang demikian ini masih dimungkinkan karena cara berpikir mereka masih jernih/normal. Namun demikian apabila eskalasi konflik yang

ada dalam organisasi meningkat maka godaan untuk terlibat dalam tindakan-tindakan yang destruktif terhadap kelompok lawan akan semakin meningkat pula.

Contoh:

Dalam suatu Rumah sakit terjadilah konflik antara kelompok perawat dengan kelompok dokter. Di mana para perawat senior ini menganggap mereka mampu melaksanakan tugas-tugas yang dilakukan oleh para dokter. Untuk itu maka mereka mengajukan tuntutan kepala Rumah Sakit agar kelompok perawat diberikan peran yang lebih besar lagi, namun tuntutan ini tidak disetujui. Oleh karena itu maka kelompok perawat memboikot tidak memberikan laporan pemeriksaan terhadap pasien, hal ini sangat menyulitkan tugas dokter.

2. **Struktur dan Kultur Organisasi.**

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi akan memecah perhatian pimpinan, yang dapat mengganggu kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam kondisi ini apabila organisasi dengan tegas menolak adanya perubahan, maka situasi konflik dalam organisasi sulit untuk dapat diredam, ketegangan demi ketegangan akan terus memuncak. Munculnya konflik baru akan membuat semakin lebarnya jurang pemisah antarunit organisasi. Dengan semakin kakunya baik struktur maupun kultur organisasi maka akan semakin kurang bermanfaat keberadaan konflik bagi organisasi.

Dengan tidak terselesaikannya konflik dalam organisasi akan memengaruhi organisasi yang tidak memiliki struktur formal, karena masing-masing untuk kerja sebagai bagian dari sistem yang ada maka akan mengganggu subsistem lainnya karena informasi maupun komunikasi serta kerja sama antarunit kerja menjadi terputus dengan demikian maka organisasi tidak mampu mengambil keputusan secara sehat, cepat dan akurat.

3. Cara Mengelola Konflik

Banyak pendapat para pakar dalam hal cara untuk mengelola konflik, namun pada kesempatan ini diajukan tiga saran

sebagaimana yang diajukan oleh Stoner dan Wankel (1988: 580) sebagai berikut.

1) Merangsang konflik dalam unit atau organisasi yang prestasi kerjanya rendah karena tingkat konflik terlalu rendah.
2) Mengurangi atau menekan konflik apabila tingkatnya terlalu tinggi atau tidak produktif, dan
3) Menyelesaikan konflik.

4. Metode Merangsang Konflik

Budaya di Indonesia pada umumnya berasal dari suatu keluarga apabila ada anak-anaknya yang bertengkar karena adanya perbedaan pendapat di antara anak-anak tersebut, maka dapat dipastikan bahwa orang tua selalu melarangnya. Mereka selalu mengatakan: jangan bertengkar, tidak baik dan malu apabila didengar oleh tetangga, rumah ini *kok* ribut dan ramai terus. Budaya yang demikian ini memiliki kecenderungan untuk menghambat pola pikir kreatif menuju prestasi kerja yang produktif. Lain halnya dengan budaya yang ada di negara maju, kecenderungan untuk menutup-nutupi perselisihan dianggap tidak produktif. Hal ini dibuktikan oleh *Elise Building* dari USA dengan membentuk serangkaian kelompok yang dipersiapkan untuk menangani suatu masalah. Ada beberapa kelompok dengan sengaja ditempatkan seorang yang sengaja dipersiapkan untuk menentang pendapat mayoritas.

5. Dampak Konflik dalam Organisasi

Keberadaan konflik memiliki dampak/pengaruh yang cukup besar terhadap anggota organisasi maupun terhadap kehidupan umat manusia. Konflik memiliki dampak yang positif maupun negatif. Dari kedua dampak/pengaruh konflik tersebut mampu menciptakan perubahan bagi kehidupan umat manusia. Konflik mampu mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia ke arah yang lebih baik dan positif. Adapun dampak dari konflik adalah:

1. Dampak positif konflik

Keberadaan konflik yang konstruktif berdampak/berpengaruh positif terhadap kehidupan umat manusia. Di bawah ini ada beberapa dampak positif dari keberadaan konflik yang konstruktif atau konflik fungsional:

a. Konflik menciptakan perubahan

Perlawanan yang dilakukan oleh pejuang-pejuang Indonesia terhadap penjajah Belanda selama 300 tahun lebih dan Jepang selama 3,5 tahun menghasilkan Indonesia menjadi negara yang merdeka, bersatu, berdaulat dan terbebas dari belenggu penjajah Belanda maupun Jepang yang telah lama bercokol di bumi Indonesia. Indonesia telah merdeka serta mengatur rumah tangganya sendiri berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

b. Konflik memunculkan pemimpin baru yang lebih baik

Terjadinya konflik akan memunculkan pemimpin dari kalangan muda yang lebih berani, revolusioner dengan pikiran modern, kritis dan lebih dinamis sesuai dengan tuntutan zamannya. Contoh pada waktu Perang Dunia II antara sekutu dengan Jepang berjalan sangat lama. Muncullah Jenderal Muda dari Sekutu yang bernama Jenderal MacArtur yang mengusulkan perang dengan sistem loncat katak menyerang tidak beraturan (tidak berhadapan langsung) yang mengakibatkan tentara Jepang kalang kabut dan membawa kemenangan bagi Sekutu dalam Perang Dunia II

c. Menilai orang lain lebih baik

Melalui konflik membuat orang (lawan konflik) memahami adanya orang yang berbeda pendapat, berbeda pola pikir, kebiasaan maupun perbedaan perilaku. Perbedaan adalah anugerah, bila hal ini di manajemeni dengan baik akan menghasilkan solusi yang bermanfaat bagi kedua belah pihak maupun bagi organisasi.

d. Memunculkan objek konflik ke permukaan

Tanpa terjadinya konflik, kita tidak mengetahui permasalahan yang selama ini terpendam tidak akan muncul dan masalah tersebut tidak mungkin dapat diselesaikan. Pada zaman pemerintahan Soeharto kalau ada permasalahan langsung ditekan dianggap mengganggu,sehingga permasalahan yang ada dalam masyarakat terpendam semakin lama semakin besar (lihat teori gunung es)

e. Menstimulus pemikiran yang kreatif, dan inovatif

Melalui konflik akan menstimulir orang untuk berpikir lebih kritis, kreatif dan inovatif terhadap lawan konfliknya maupun terhadap dirinya. Seseorang harus menyadari mengapa lawan konfliknya mempunyai pemikiran yang berbeda dengan kelompoknya serta mempertahankan pendapatnya. Manajer harus memberikan stimulus agar pemikiran kreatif dan inovatif dapat dikembangkan.

f. Menciptakan solusi terbaik

Organisasi yang memiliki pimpinan yang bijak munculnya konflik dalam organisasi yang dipimpinnya akan dikelola dengan tangan dingin dan bijak sehingga akan menghasilkan solusi yang dapat memuaskan kedua belah pihak serta menghilangkan perbedaan objek konflik, sehingga akan terjalin kembali interaksi sosial yang damai dan harmonis.

g. Menciptakan budaya kerja yang positif

Setelah konflik menghasilkan solusi yang memuaskan bagi kedua belah pihak, maka budaya kerja organisasi perlu dimantapkan. Hal-hal yang dulunya dianggap kurang kondusif untuk tahap selanjutnya ditingkatkan menjadi lebih baik. Budaya kerja yang baru merupakan revitalisasi budaya kerja yang lama untuk meningkatkan kinerja individu, kinerja kelompok maupun daya saing organisasi.

h. Mampu menilai kemampuan diri sendiri

Setelah konflik usai maka masing-masing individu mampu menilai kemampuannya sendiri, dengan demikian maka dampak positifnya adalah ternyata kemampuannya di bawah rata-rata dan yang bersangkutan dengan gigih mengejar ketertinggalannya melalui berbagai cara kegiatan agar yang bersangkutan dapat sejajar dengan rekan-rekan sekerjanya

2. Dampak negatif konflik

Keberadaan konflik yang tidak konstruktif (destruktif) akan berdampak/berpengaruh negatif terhadap kehidupan umat

manusia baik individu maupun kelompok. Di bawah ini ada beberapa dampak negatif dari keberadaan konflik yang destruktif:

a. **Konflik destruktif mengakibatkan tidak: efektif, efisien dan ekonomis bagi organisasi dan lingkungannya**

Munculnya konflik (yang destruktif) akan menghamburkan tenaga, pikiran, banyaknya keluhan dan komplain dari pelanggan, kualitas kerja menurun, meningkatnya kemangkiran kerja, membengkaknya biaya operasional organisasi, maupun terhamburnya pikiran, waktu kerja dan peralatan. Semakin meningginya konflik akan semakin tingginya sumber daya organisasi yang digunakan dalam menangani konflik. Apalagi konflik berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik yang destruktif, biaya konflik yang ditanggung oleh organisasi akan semakin tinggi.

b. **Menurunkan kualitas kerja sama**

Dengan munculnya konflik, konsentrasi pekerja tidak lagi ada pada hubungan kerja yang selama ini mereka lakukan, tetapi terbelah menjadi dua yaitu konflik dan kerja sama. Namun yang lebih ditonjolkan adalah konfliknya. Oleh karena itu selama konflik terjadi kualitas kerja sama tidak dapat dipertahankan, dan semakin lama semakin menurun.

c. **Menurunkan kualitas pengambilan keputusan**

Proses pengambilan keputusan yang dulunya melibatkan seluruh elemen kerja yang ada pada organisasi, dengan terjadinya konflik maka proses pengambilan keputusan juga menurun kualitasnya. Ide-ide kreatif yang dulunya bermunculan sekarang sudah tidak kelihatan lagi karena mereka yang berkonflik lebih berkonsentrasi serta menikmati konflik yang sedang terjadi.

d. **Merusak sistem komunikasi dalam organisasi**

Proses komunikasi dalam organisasi yang terdiri komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi ke samping maupun komunikasi menyilang, saat terjadinya konflik

proses komunikasi menjadi tidak jelas informasi yang dulunya lancar menjadi tersumbat terkadang informasi yang ada sudah basi dan kurang bermanfaat bagi organisasi.

e. Merusak sistem kerja, pola kerja dan prosedur kerja

Para pendiri organisasi sudah berupaya untuk meletakkan dasar yang berkaitan dengan: Sistem kerja, pola kerja dan prosedur kerja, budaya kerja maupun budaya organisasi agar memudahkan serta memperlancar dalam pelaksanaan tugas. Namun hal tersebut yang selama ini sudah terbangun dengan baik dapat rusak karena segala tatanan yang sudah mapan tidak ditaati lagi, serta tidak dilaksanakan dengan baik bahkan cenderung untuk diabaikan.

f. Menurunkan kepercayaan pada masyarakat

Terjadinya konflik dalam organisasi berdampak pada terganggunya semua kegiatan organisasi, hal yang demikian mengakibatkan menurunnya kualitas pelayanan. Hal ini memunculkan banyaknya keluhan berupa komplain dari pelanggan yang lambat laun akan berakibat menurunnya kualitas pelayanan dan menurunnya kepercayaan pelanggan.

g. Menurunkan daya saing organisasi

Karena pikiran anggota dan manajer terfokus pada konflik dalam organisasi maka upaya untuk meningkatkan inovasi, kreasi dan perubahan serta pengembangan organisasi melalui pendidikan dan pelatihan dan sebagainya terabaikan. Hal yang demikian ini akan mengakibatkan menurunnya kualitas organisasi serta menurunnya daya saing organisasi.

h. Menghasilkan sikap perilaku yang negatif

Dalam organisasi yang sedang berkonflik sudah dapat dipastikan bahwa perilaku mereka yang sedang berkonflik mesti tidak menggunakan akal sehatnya, segala pemikiran, mereka dikendalikan oleh emosi dan kemarahan serta terfokus pada bagaimana caranya memenangkan konflik untuk kelompoknya. Oleh karena itu, maka pemikiran yang positif tidak ada lagi pada diri mereka.

i. Menurunnya mentalitas pegawai

Sebelum terjadinya konflik dalam organisasi budaya kerja, pola kerja, sistem kerja dalam organisasi dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, namun dengan terjadinya konflik mereka yang sedang berkonflik tidak mematuhi lagi. Jam kerja, standar kerja, sistem penilaian hasil kerja juga diabaikan. Pemikiran manajer juga terganggu, tidak terfokus pada hasil kerja pegawai, pencapaian tujuan organisasi tetapi terfokus pada penyelesaian konflik dalam organisasi.

F. BERBAGAI ALTERNATIF GAYA MANAJEMEN KONFLIK

Ada beberapa hal yang harus diketahui oleh manajer hal-hal yang berkaitan dengan proses terjadinya konflik dalam organisasi, atau beberapa informasi yang diperoleh untuk memperkirakan akan munculnya konflik. Konflik yang ada dalam organisasi dapat diselesaikan dalam arti sumber-sumber yang mendorong terjadinya konflik diperbaiki, diminimalkan "atau ditekan" agar sumber yang memicu terjadinya konflik dapat dikendalikan. Apabila keberadaan konflik dalam organisasi ditekan, cenderung akan memperburuk keadaan dan konflik dapat muncul kembali di kemudian hari. Konflik apabila dikelola dengan baik, juga dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Dalam penyelesaian konflik *(Conflict Resolution)* yang tepat digunakan untuk membatasi keberadaan konflik atau digunakan untuk mengurangi sumber/pemicu konflik yang potensial agar tidak berkembang/muncl kembali pada masa yang akan datang.

Dalam penanganan konflik manajer terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengembalikan situasi agar normal kembali, sehingga individu-individu atau kelompok-kelompok yang berkonflik dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Dengan tersedianya waktu yang dapat dipergunakan sebagai daya tarik supervisor untuk memfokuskan perhatiannya konflik kelompok dengan hasil akhir yang diinginkan adalah adanya saling menguntungkan. Daya tarik tujuan penanganan konflik adalah menawarkan kerangka umum referensi yang menawarkan bagaimana cara menganalisis perbedaan serta mendamaikan kembali ketidaksetujuannya. Keberadaan konflik sebagai

akibat dari keterbatasan sumber daya, dapat diselesaikan dengan cara memberikan atau memperluas sumber daya yang tersedia bagi setiap individu atau kelompok yang terlibat. Meskipun membutuhkan biaya yang tinggi, penggunaan teknik ini diharapkan akan menghilangkan sumber terjadinya konflik secara berkelanjutan. Dengan melakukan perubahan satu atau beberapa variabel manusia, dengan cara menempatkan kembali atau mentransfer satu atau beberapa pihak-pihak yang bertikai, maka keberadaan konflik yang disebabkan hubungan interpersonal yang buruk dapat diatasi.

Beberapa pendekatan yang bermanfaat dalam situasi untuk memecahkan konflik melalui penggunaan mekanisme koordinasi, penggunaan seorang penghubung, dibentuknya gugus tugas khusus, dan tim silang fungsional. Struktur organisasi matriks dapat mengubah pola interaksi dan membantu mengelola beberapa macam konflik. Perubahan sistem balas jasa, mengurangi persaingan individu atau kelompok dalam menerima imbalan. Menawarkan imbalan kerja sama, yang mampu mendorong memajukan tim kerja dan mempertahankan tingkat konflik yang rendah. Berbagai prosedur dapat digunakan untuk mengarahkan berbagai macam perilaku agar sesuai dengan harapan organisasi. Perencanaan disusun dan dilaksanakan dengan baik akan mengarahkan perilaku yang dapat meminimalkan situasi konflik yang diinginkan.

- **Gaya pengelolaan konflik**

Menanggapi terjadinya konflik dalam suatu organisasi setiap individu mempuyai gaya yang berbeda khususnya dalam mengombinasikan gaya penanganan konflik. Secara garis besar gaya penanganan konflik ada dua macam, yaitu *cooperativeness* dan *assertiveness*. Gaya yang pertama adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan serta kepentingan dari kelompok atau pihak lain, sedangkan gaya yang kedua adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan kelompoknya sendiri tanpa menghiraukan kelompok lain. Secara singkat gaya manajemen konflik dengan melibatkan beberapa perilaku sebagaimana yang ada di bawah ini:

1. **Metode penghindaran** *(Advoidance)* dengan metode ini tidak kooperatif serta tidak pula *asertif*, dalam metode ini kelompok menyembunyikan ketidaksetujuannya, serta menarik diri dari

situasi yang ada dan kelompok tersebut berperilaku tetap netral dan tidak memihak kepada siapa pun.

2. **Metode sama rata (***Accomodation atau smoothing*) metode ini mengedepankan kooperatif namun tidak assertif, kelompok ini memberikan kesempatan kepada kelompok lainnya untuk membuat aturan yang akan diberlakukan, metode ini mengabaikan adanya perbedaan untuk mempertahankan keharmonisan
3. **Metode kompetisi** *(Competition*) atau perintah autokrasi. Metode ini menjadi assertif, namun tidak kooperatif, kelompok ini bekerja dengan melawan keinginan kelompok yang lainnya, ia siap terlibat dalam persaingan menang-kalah dan menekan pihak lainnya dengan menggunakan kewenangan yang ia miliki.
4. **Metode kompromi** *(Compromise)*metode ini mengedepankan adanya kompromi dan assertif pada tingkat sedang untuk melakukan tawar menawar dalam proses penyelesaian yang dapat diterima. Pada metode ini masing-masing kelompok memiliki sedikit kemenangan dan sedikit kekalahan.
5. **Metode kolaborasi** *(Collaboration*) atau metode pemecahan masalah (problem solving). Dengan menggunakan metode ini menjadikan kelompok-kelompok mengedepankan kooperatif dan assertif, dengan metode ini mencoba untuk memenuhi kepentingan setiap individu secara penuh kerja dengan perbedaan, menemukan dan memecahkan permasalahan yang ada sehingga masing-masing individu memperoleh keuntungan.

Berbagai macam gaya interpersonal yang digunakan dalam penanganan konflik dapat menciptakan hasil (*output*) yang berbeda. Gaya penanganan konflik dengan memanfaatkan "penghindaran" atau "akomodasi" sering kali akan memunculkan konflik "kalah-kalah" *(lose-lose conflict)* dalam metode ini masing-masing kelompok tidak ada yang keinginannya terpenuhi, sehingga alasan pokok terjadinya konflik sering kali tidak berubah. Metode *lose-lose conflict* (konflik-konflik kalah) mampu menghilangkan atau meniadakan terjadinya konflik, namun dengan metode ini konflik akan muncul kembali pada waktu-waktu yang akan datang. Dengan metode penghindaran merupakan bentuk

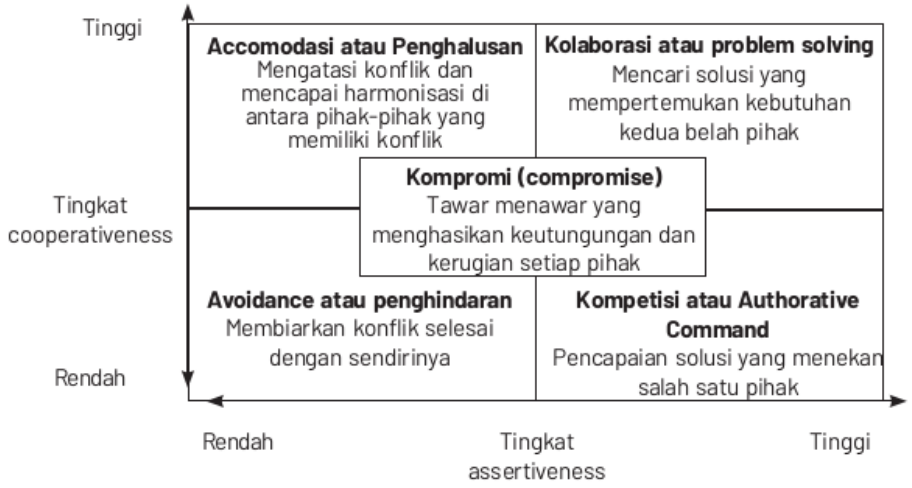
yang berbeda dengan tidak adanya perhatian dari manajemen terhadap kehadiran konflik dalam organisasinya. Setiap orang menganggap konflik tersebut benar-benar tidak ada. Serta berharap konflik akan hilang dengan sendirinya. Metode akomodasi atau smoothing berusaha mengurangi perbedaan dan mempertinggi persamaan atau wilayah kesepakatan. Hidup secara berdampingan secara damai melalui pengakuan kepentingan bersama merupakan tujuan utama. Namun dalam kenyataannya metode penghalusan *(smoothing)* mengabaikan arti yang sebenarnya dari keberadaan konflik.

Metode kompetisi atau perintah autokrasi dan kompromi memiliki kecenderungan untuk menciptakan konflik "menang-kalah" *(win-lose conflict)*. Dalam kondisi ini masing-masing kelompok berusaha dengan sekuat tenaganya untuk memperoleh keuntungan dari kelompok yang lainnya. Dalam kasus yang berbeda, setiap kelompok berjuang untuk dapat mewujudkan keinginan mereka tidak memperdulikan akan mengorbankan kelompok yang lainnya yang penting cita-citnya dapat diwujudkan. Pemanfaatan metode penanganan konflik menang-kalah gagal dalam mengarahkan pada permasalahan yang menyentuh akar masalah terjadinya konflik sehingga dengan demikian akan memunculkan lagi konflik baru pada masa yang akan datang. Dalam metode penanganan konflik menang-kalah, bagi pihak yang menang karena mereka memiliki keahlian dan kekuatan yang lebih dominan untuk menekan pihak yang kalah. Dalam metode authorative command, kekuatan untuk menekan hanya dimiliki oleh pimpinan puncak untuk menugaskan penyelesaian konflik kepada bawahannya, kompromi juga dapat terjadi apabila dilakukan pertukaran yang segera dibuat, dengan demikian kedua belah pihak menerima serta menyerahkan sesuatu yang dianggap bernilai. Sebagai hasil keinginan dari kedua belah pihak dapat terpenuhi secara sempurna, serta pemicu terciptanya konflik dapat ditentukan di kemudian hari.

Kolaborasi sebagai metode penyelesaian konflik *(problem solving)* mencoba untuk menyelesaikan perbedaan dasar yang menyebabkan terjadinya konflik. Hal yang demikian ini merupakan metode pengelolaan konflik yang paling efektif. Hal ini merupakan bentuk dari metode konflik "menang-menang" (*win-win conflict*) dimana permasalahan yang berkaitan dengan konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan tujuan saling menguntungkan kedua belah pihak yang sedang berkonflik. Hal

yang demikian biasanya terjadi melalui kegiatan konfrontasi terhadap permasalahan maupun keinginan dari pihak-pihak yang terlibat sehingga dengan cepat dapat dikenali dengan membatasi penyebab konflik yang paling besar dan mendasar semua permasalahan yang berhubungan dimunculkan serta dibahas secara terbuka sehingga dengan menggunakan metode konflik menang-menang merupakan gaya interpersonal mengelola konflik yang paling disukai.

Gambar 3.3.
Berbagai alternatif gaya manajemen konflik



▶ BEBERAPA HAL YANG PERLU DIPERHATIKAN

1. Keberhasilan memecahkan tantangan yang dihadapi merupakan aspek vital bagi keberlangsungan hidup organisasi.
2. Jangan beranggapan dengan menyajikan fakta yang logis akan cukup untuk memikat banyak orang. Kebalikannya, Orang perlu dipengaruhi secara emosional sebelum mereka dapat dipengaruhi secara logis.
3. Mengklasifikasi lingkungan perubahan lebih berpeluang untuk dapat menyusun rencana manajemen perubahan secara tepat.
4. Seorang manajer perubahan yang ahli perlu menjadi ahli persuasi untuk meyakinkan bahwa perubahan lebih baik bagi mereka.
5. Menciptakan beberapa insentif untuk mempercepat gerak dan langkah sang target dalam menyerap perubahan baru.

6. Pada awal promosi perubahan, jelaskan secara konkret dan spesifik, hindari slogan dan jargon.
7. Konsultan, pembicara profesional perlu dihadirkan untuk memberi motivasi mengenai pemasaran dan produk baru.
8. Beragam peralatan komunikasi digunakan untuk menyampaikan manfaat komunikasi tatap muka terbaik dan memberikan umpan balik seketika.
9. Setiap bentuk komunikasi memberikan cara berbeda untuk menjangkau anggota yang mungkin perhatiannya beralih ke tempat lain.
10. Dengan menerapkan kebijakan pintu terbuka, berarti memancing pertanyaan dan mengajak anggota untuk jujur pada Anda, mendorong mereka untuk melangkah ke perubahan serta meredakan penolakan.
11. Mengumandangkan kebijakan pintu terbuka mendorong staf untuk menemuinya kapan pun Anda inginkan.
12. Menciptakan atmosfer dalam rapat stafmengindikasikan bahwa ia tak suka dipaksa. ###

Bab IV
Mengelola Konflik dan Kreativitas Organisasi

A. Konflik Antara Lini dan Staf

Konflik yang biasa terjadi dalam suatu organisasi adalah konflik antarindividu yang satu dengan individu yang lainnya, antara individu dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok. Konflik juga terjadi antara kelompok Lini dengan kelompok Staf. Seharusnya hal ini tidak perlu terjadi, karena pencapaian tujuan harus dilakukan melalui kerja sama yang harmonis antara kelompok Lini dengan kelompok Staf. Kelompok Lini mengerjakan tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kelompok Staf menunjang, menyuport, memberikan dukungan untuk kelancaran pelaksanaan tugas kelompok Lini dalam mencapai tujuan organisasi. Perbedaan sering terjadi antara kedua kelompok tersebut karena dalam suatu organisasi terdapat adanya cakrawala waktu, tujuan, orientasi antarpribadi dan pendekatan terhadap masalah yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya.

1. Pandangan Kelompok Lini terhadap Kelompok Staf

Kelompok Lini beranggapan bahwa kelompok Staf memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

a. **Staf bertindak melampaui wewenangnya.**
   Penyelesaian hasil akhir pekerjaan adalah tugas dan tanggung jawab pihak kelompok Lini, sedangkan kelompok staf hanya bertugas untuk membantu memperlancar pelaksanaan tugas

dan tidak perlu turut campur dalam pelaksanaan pekerjaan, dalam hal ini karena ini adalah hak prerogratif dari kelompok Lini.

b. Staf tidak memberikan nasihat yang tepat.

Anggota kelompok Staf yang terbiasa mengerjakan sesuatu pekerjaan yang bersifat rutin sangat berbeda dengan anggota kelompok Lini yang senantiasa bekerja penuh dengan dinamika, dengan demikian maka saran dari staf tidak dapat diterapkan karena sarannya kurang tepat dan kurang akurat.

c. Staf banyak mencuri kepercayaan dari Lini.

Kelompok Staf memiliki kesempatan untuk berhubungan secara langsung dengan pimpinan lebih banyak bila dibandingkan dengan kelompok Lini, untuk itu maka kelompok Staf banyak memanfaatkan kesempatan yang baik ini untuk melakukan pendekatan guna memperoleh kepercayaan dari pimpinan atau untuk menghindari kesalahan yang ada.

2. Pandangan Kelompok Staf terhadap Kelompok Lini

Kelompok Staf memiliki keluhan-keluhan terhadap Lini sebagai berikut;

a. Kelompok Lini kurang memanfaatkan Staf secara tepat.

Manajer Lini enggan untuk meminta bantuan/saran dari staf ahli, karena mereka menginginkan wewenang pada subunit kerjanya tetap bertahan, serta takut mengakui secara terbuka bahwa mereka sebetulnya membutuhkan bantuan. Akibatnya kelompok Lini menolak adanya gagasan baru.

b. Anggota Staf banyak yang inovatif

Mereka memiliki pandangan baru sesuai dengan keahliannya, namun para manajer Lini ini sangat kaku dan berhati-hati atau mungkin manajer Lini enggan untuk melakukan inovasi. Kelompok staf akan dimintai bantuan apabila keadaan sudah mendesak atau keadaan sudah memburuk.

c. Lini memberi wewenang terbatas kepada staf.

Staf memiliki banyak teknik pemecahan masalah yang sangat berguna bagi organisasi sesuai dengan keahliannya, namun

mereka kurang dimanfaatkan oleh manajer sehingga mereka banyak yang sakit hati karena sarannya tidak diperhatikan oleh manajer kelompok Lini.

3. Teknik mengurangi Konflik Lini dan Staf

Ada beberapa teknik untuk mengurangi konflik antara lini dan staf agar tidak menjurus ke konflik infungsional antara lain:

1. **Uraian tugas Lini dan Staf.**

   Uraian tugas baik kelompok Lini maupun kelompok Staf dibuat secara jelas, terinci dan tegas, artinya pihak kelompok Lini harus melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan keputusan operasional organisasi. Untuk ini, maka mereka diberikan kebebasan untuk menerima, mengubah/memodifikasi atau menolak usulan/saran dari anggota Staf. Sebaliknya, Staf harus aktif, bebas membuat rencana sebagai berbagai macam: saran, pertimbangan dan usulan apabila hal tersebut dirasa perlu bukan hanya apabila Kelompok Staf dimintai saja.

   a. **Memadukan kegiatan Lini dengan Staf.**

      Saran kelompok Staf yang inovatif dan kreatif senantiasa akan dijadikan dasar yang realistis apabila terlebih dahulu kelompok Staf melakukan konsultasi akan menyampaikan gagasannya kepada pihak Lini dalam pengembangan sasarannya. Konsultasi kelompok Staf dengan pihak Lini akan meningkatkan gairah kelompok Lini untuk mewujudkan usulan yang inovatif dan kreatif tersebut.

   b. **Pentingnya kelompok Lini memanfaatkan kelompok Staf yang tepat.**

      Dalam pertemuan individu maupun kelompok, anggota Staf harus senantiasa aktif memberikan penjelasan secara rinci dan jelas akan tugas pokok dan fungsi yang diembannya kepada pihak Lini. Dengan demikian pihak Lini dapat mengetahui apa yang dapat disumbangkan oleh pihak Staf kepada pihak Lini dengan demikian maka pihak lini dapat memanfaatkan keahlian Staf secara efektif.

c. **Kelompok Staf harus bertanggung jawab dan bertanggung gugat atas saran yang gagal.**

Anggota Lini dengan senang hati menerima gagasan dan saran dari kelompok Staf apabila kelompok Staf berani memikul tanggung jawab dan bertanggung gugat apabila terjadi kegagalan atas saran yang diajukannya. Beban tanggung gugat tersebut akan meningkatkan kehati-hatian dari pihak Staf dalam memberikan saran.

B. KONFLIK ANTARA MANAJEMEN DENGAN STAF

Beberapa konflik yang terjadi dalam organisasi yang lainnya antara lain adalah konflik yang terjadi antara Manajer dengan Staf atau pekerja (karyawan). Kemungkinan konflik tersebut selalu ada lebih-lebih yang berkaitan dengan kontrak kerja antara manajemen dengan buruh. Apabila kontrak kerja akan berakhir maka eskalasi konflik tersebut akan meningkat, sehingga memerlukan perundingan kembali untuk merevisi kontrak kerja. Di samping konflik yang berkaitan dengan kontrak kerja, sering terjadi konflik antara manajer dengan buruh yang berkaitan dengan upah minimal regional (UMR), buruh menuntut upah kerja yang lebih manusiawi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan/pemenuhan kehidupannya namun pihak organisasi enggan untuk mematuhi apa yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah yang berkaitan dengan Keputusan Pemberian Upah Minimal Regional karena perusahaan kurang mampu dikhawatirkan perusahaan akan gulung tikar. Konflik lainnya adalah perusahaan yang sedang mengalami *kolaps* (bankrut) melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara sepihak terhadap buruh-buruhya. Hal ni mendapat tentangan dari para buruh dengan berbagai macam tuntutan, utamanya adalah pemberian pesangon kepada buruh yang sering diabaikan oleh perusahaan. dan masih banyak lagi kasus konflik antara majikan dengan buruh.

1. Konflik antara Pekerja dengan Serikat Pekerja

Para pekerja yang bergabung menjadi anggota serikat pekerja dengan harapan serikat pekerja mampu memberikan perlindungan kepentingan para pekerja yang selama ini menganggap manajemen

tidak cukup mampu untuk menjamin kepentingan pekerja di bidang:

a. Ekonomi yaitu hak untuk memperoleh penghasilan berdasarkan upah minimum regional;
b. Keselamatan kerja yaitu keamanan dalam bekerja, bebas dari kesewenang-wenangan yang dilakukan oleh manajer maupun bebas dari pemerasan yang dilakukan oleh para petugas pemerintah atau oleh preman;
c. Hubungan sosial yaitu keinginan untuk dapat menerima dan diterima oleh lingkungannya;
d. Pemberian jaminan kesehatan kepada pekerja dan keluarganya;
e. Harga diri yaitu kemauan dan kemampuan untuk memperoleh penghargaan dari rekan kerja di lingkungannya;
f. Status dan pemenuhan diri yaitu kegiatan melalui latihan-latihan untuk meningkatkan kompetensi dirinya melalui jasa serikat pekerja;

2. Pendekatan-pendekatan terhadap Hubungan Pimpinan dengan bawahan

Dalam proses kepemimpinan senantiasa memerlukan adanya pola hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara-cara yang terjadi antara pemimpin yang memperlakukan orang yang dipimpinnya dengan cara memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang pencapaian tujuan kelompok dan organisasi. Kegiatan tersebut tidak bersifat statis, namun senantiasa dapat disesuaikan dan terus berkembang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian hal tersebut dalam rangka mengaktualisasikan kelompok maupun organisasi menjadi dinamis. Terjalinnya hubungan kemanusiaan ini direalisasikan berdasarkan hubungan yang nyata dalam kehidupan berorganisasi, di mana mereka saling berinteraksi antara individu yang satu dengan yang lainnya, hubungan saling membutuhkan, saling menyayangi, saling menghormati dengan mengedepankan adanya musyawarah dan mufakat.

Melalui penciptaan hubungan manusia yang efektif merupakan salah satu alat yang dipergunakan dalam proses kepemimpinan. Hubungan tersebut

harus terus dipelihara, dikembangkan dan terus dibina sehingga dalam organisasi tercipta hubungan kerja yang harmonis. Hubungan manusia yang efektif tersebut terbagi menjadi dua, yaitu Hubungan manusia yang efektif positif dan hubungan manusia yang efektif negatif sebagai berikut.

a. Hubungan manusia yang efektif positif, adalah pola berkomunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa puas dan senang ke dua belah pihak. Kondisi yang demikian ini akan menimbulkan rasa memiliki, rasa untuk turut bertanggung jawab serta adanya dorongan untuk berpartisipasi baik terhadap orang-orang yang dipimpin maupun terhadap para pimpinan masing-masing unit kerja.

b. Hubungan manusia yang efektif negatif, merupakan kebalikan dari hubungan manusia yang efektif positif. Pola komunikasi dan perlakuan yang diperoleh menimbulkan perasaan yang tidak menyenangkan, tidak memuaskan serta terjadinya pola saling menolak antara kedua belah pihak.

Setiap pemimpin perlu menyadarinya bahwa dalam rangka mewujudkan hubungan manusia yang efektif, harus memiliki kemampuan untuk melakukan orang lain sebagai subjek, bukan memperlakukannya sebagai objek sebagaimana memperlakukan benda mati yang dapat diperlakukan sesuka hatinya. Suatu peristilahan dalam kepemimpinan yang dinamakan "Return On Individual" (ROI) yang berarti, bahwa seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada seluruh individu yang dipimpinnya. Perhatian tersebut diperlukan karena keberhasilan kepemimpinannya banyak ditentukan oleh dukungan yang diperoleh dari setiap individu. Dukungan tersebut hanya akan diperoleh melalui suasana hubungan manusia yang efektif.

Pola hubungan manusia yang efektif merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Sebagai pemimpin yang bersangkutan memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang dianggap baik, untuk dapat dimanfaatkan dalam pengembangan organisasi, sedangkan bagi mereka yang dipimpinnya berkesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu yang baik termasuk kritik-kritik yang bersifat membangun, dengan demikian masing-masing individu turut serta dalam memajukan dan mengembangkan organisasinya. Dengan demikian berarti pola kepemimpinan berjalan dengan baik.

Dalam rangka pengambilan keputusan bagi pimpinan tidak datang secara tiba-tiba, namun melalui proses yang panjang, walaupun pengambilan keputusan sebagai kewajiban, wewenang dan tanggung jawab dari pimpinan. Wewenang pimpinan sebagian dapat dilimpahkan kepada bawahannya. Dalam rangka pelimpahan sebagian wewenang tidak berarti pihak bawahan yang memperoleh pelimpahan wewenang membuat keputusan atau melakukan kegiatan sekehendak hatinya sendiri, tetapi harus tetap mengikuti batas-batas norma dan kebijakan umum yang berlaku dalam organisasinya. Pelimpahan wewenang harus diikuti dengan pelimpahan yang bertanggung jawab. Tanggung jawab di sini diartikan sebagai suatu keharusan atau kewajiban melaksanakan wewenang yang dimiliki dengan baik dan benar, serta menyampaikan laporan hasil kerjanya kepada yang memberi wewenang, hal ini dilakukan dalam rangka menghindari adanya penyalahgunaan atau terjadinya penyimpangan.

Sebagai pemimpin yang efektif maka yang bersangkutan harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan pendelegasian sebagian wewenangnya dengan cara melakukan diagnosis situasi keputusan melinuti:

a. Evaluasi bagaimana pentingnya keputusan tersebut.
b. Identifikasi orang yang memiliki kemampuan atau keahlian yang relevan.
c. Evaluasi kemungkinan kerja sama oleh para partisipan.
d. Evaluasi kemungkinan penerimaan tanpa partisipasi
e. Evaluasi apakah layak untuk mengadakan sebuah pertemuan. (Gary Yukl, 2009: 117)

3. Keuntungan dari pendelegasian wewenang

Ada beberapa keuntungan mengapa pimpinan melakukan pendelegasian wewenangnya, sebagaimana yang dikemukakan dalam sebuah studi yang menanyakan kepada para manajer yang berkaitan dengan seberapa pentingnya alasan-alasan untuk memberikan pendelegasian wewenang kepada seorang bawahan, antara lain:

1) mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan
2) membuat bawahan mampu menghadapi masalah dengan cepat

3) meningkatkan keputusan dengan memindahkannya dekat dengan tindakan
4) meningkatkan komitmen bawahan terhadap sebuah tugas
5) membuat pekerjaan lebih menarik bagi bawahan
6) mengurangi beban kerja pimpinan agar dapat mengelola waktu dengan lebih baik
7) memuaskan atasan yang menginginkan manajer menengah lebih banyak mendelegasikan
8) menghilangkan tugas-tugas membosankan yang tidak ingin dilakukan. (diadaptasi dari Yukl & Fu 1999: 120)

3. Teknik mengurangi konflik dalam organisasi

Kondisi konflik yang ada dalam suatu organisasi harus diupayakan tidak berkembang secara pesat, untuk ini manajer harus segera mengambil tindakan jangan sampai konflik berkembang dan menjurus ke konflik disfungsional. Manajer dengan bawahannya harus selalu aktif untuk menanganinya. Dalam kasus ini manajer di samping bertindak sebagai pimpinan dalam organisasi, yang bersangkutan juga memiliki kemampuan sebagai agen perubahan, sebagai mediator juga sebagai pihak ketiga. Sebagai pihak ketiga sang manajer dapat memberikan bantuan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antarindividu serta dapat pula menyelesaikan konflik yang terjadi antarkelompok yang melibatkan unit-unit yang berbeda di wilayah kerjanya (kekuasaannya).

Manajer yang bertindak sebagai mediator memang sangat penting, namun hal ini akan menimbulkan kesulitan sang manajer, apalagi kalau sang manajer kurang berpengalaman dalam menangani konflik. Manajer dalam melaksanakan tugasnya sebagai mediator dapat dilaksanakan melalui dua cara, yaitu melalui intervensi secara aktif dan melalui pemberian vasilitasi, sebagai berikut.

1. **Intervensi secara aktif**

   Dalam upaya menyelesaikan terjadinya konflik dalam organisasi di bawah kekuasaannya manajer dapat melakukan tindakan intervensi secara aktif, upaya awal yang dilakukan adalah memberi himbauan kepada pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk selalu mengingat tujuan apa yang akan diwujudkan

oleh organisasi. Hal ini dapat mengurangi tingkatan konflik, melalui himbauan ini diharapkan kesadaran dari mereka yang berkonflik mereka dapat menyelesaikan perbedaan cara pandang yang mendasar di antara keduanya, dengan demikian ketidaksesuaian pandangannya dapat diselesaikan sendiri.

Jika sumber terjadinya konflik berasal dari sumber daya yang terbatas, hal ini diupayakan oleh manajer untuk menambahnya ke semua unit kerja, walaupun memerlukan banyak pengeluaran. Teknik ini juga diharapkan dapat menurunkan volume konflik. Konflik juga dapat di manaje dengan cara mengubah salah satu variabel atau lebih sumber daya manusia dalam kondisi dan situasi tertentu, di antara mereka yang sedang berkonflik yang disebabkan adanya hubungan yang tidak baik keduanya, agar konflik dapat di eliminasi. Metode lainnya yang dapat dilakukan oleh manajer adalah melakukan perubahan yang berkaitan dengan variabel struktural dengan menambah atau mengurangi struktur yang dianggap kurang bermanfaat untuk dimerger, mengubah setting pekerjaan atau pemindahan pekerja yang kurang cocok dengan kompetensi yang dimilikinya.

2. Fasilitasi

Dalam metode ini lebih menonjolkan proses mediasi, manajer sebagai fasilitator melakukan pendekatan dengan mengedepankan sifat-sifat pribadi, hal ini memang membutuhkan keterampilan dan teknik berkomunikasi yang baik, dalam proses komunikasi manajer harus berlaku sebagai pendengar yang baik, mendengarkan semua permasalahan yang dihadapi oleh kedua belah pihak. Hal ini dilakukan dengan seksama agar mereka yang berkonflik benar-benar merasa diperhatikan oleh pimpinannya, usulan apa saja yang diajukan oleh kedua belah pihak harus dicatat. Pimpinan dalam hal ini tidak banyak berkomentar, namun lebih banyak mendengarkan dan menyimak apa yang disampaikan. Proses komunikasi dua arah ini dapat mempererat antara manajer dengan karyawannya sehingga konflik pribadi yang diselimuti dengan emosi yang tinggi dapat dicegah. Sikap permusuhan, perilaku irasional dapat dikendalikan.

Jika proses intervensi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar mungkin dapat menimbulkan reaksi negatif bagi yang berkonflik walaupun fasilitator pihak ketiga dari luar sudah berpengalaman, intervensi dari pihak luar walaupun mereka lebih konsekuen dan berpengalaman dalam menangani konflik dan perubahan, terkadang karyawan tersebut tidak senang dengan penanganan dari luar. Pada situasi yang demikian ini maka peranan manajer penting dalam membantu memperlancar arus komunikasi kedua belah pihak yang sedang terlibat konflik.

36
Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan intervensi terhadap konflik, antara lain:

1) Pilihlah situasi yang tenang, kondusif yang diharapkan dapat membantu dalam melakukan pembahasan-pembahasan, berikan perhatian sepenuhnya dalam pertemuan tersebut, hindari interupsi-interupsi, beri komentar secukupnya, tidak boleh melakukan intervensi negatif.
2) Persiapkan pribadi secara matang, mendengar dengan serius, tatap mukanya, perhatikan mimik, gerak-gerik dan intonasinya, minimalkan pembicaraan yang negatif yang memancing emosi, buat suasana menyenangkan, agar mereka mau mengungkapkan kegelisahannya masing-masing.
3) Sebagai mediator pendekatan harus persuasi, jangan terpancing emosi, jaga perasaan negatif, apalagi sentimen, dinginkan suasana, kurangi argumentasi, catat hal-hal yang dianggap penting, jangan beri persetujuan, jangan membantah. Dorong mereka agar mau mengeluarkan semua masalah yang selama ini terpendam.
4) Dengarkan semua ungkapan, perasaan sikap sentimen, nilai-nilai, persepsi, keyakinan, dan data yang objektif.
5) Bersikap netral, jangan memihak, tetap sebagai penyeimbang, jangan lakukan koreksi, membantah atau menyalahkan mereka buat mereka tetap tenang, dan jangan sekali-kali menghakimi mereka.

6) Upayakan kita terus berempati, setiap langkah yang mereka lakukan dan mereka kemukakan dapat dipahami, rasakan keluhan mereka buat mereka merasa diperhatikan.

Di samping beberapa hal yang perlu diperhatikan ada beberapa hal yang perlu dihindari antara lain:

1) Sewaktu suatu persoalan dianggap kurang berarti, walau ada persoalan yang lebih penting memerlukan penyelesaian dan pemecahan masalah, jangan diabaikan.
2) Sewaktu kekacauan potensial terjadi dan melebihi keuntungan yang akan dicapai apabila ada penyelesaian.
3) Kita tidak melihat adanya kemungkinan memenuhi keinginan kita.
4) Penyelesaian dari pihak ketiga lebih efektif
5) Persoalan yang sedang dibahas berkaitan dengan permasalahan lain.
6) Pengumpulan informasi lebih penting dibandingkan dengan pengambilan keputusan yang segera.

C. DAMPAK KONFLIK TERHADAP KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

1. Dampak Konflik terhadap Kinerja

Terjadinya konflik dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap kehidupan manusia yang bergabung dalam organisasi tersebut. Dengan terjadinya konflik pada suatu organisasi memiliki pengaruh (dampak) yang positif maupun negatif. Dengan kedua pengaruh tersebut maka terciptalah perubahan yang ada dalam organisasi, baik perubahan pada individu-individu maupun perubahan pada kelompok yang sedang berkonflik serta perubahan dari organisasi. Pengaruh atau dampak terjadinya konflik sebagaimana yang dirumuskan oleh Wirawan (2010: 110) sebagaimana pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Pengaruh positif dan Negatif terjadinya Konflik

Pengaruh Positif	Pengaruh Negatif
• Menciptakan sesuatu yang baru atau perubahan: tesis, antitesis, dan sintesis	• Biaya transaksi dalam konflik, waktu, uang sumber yang digunakan, energi fisik dan kejiwaan yang digunakan untuk hal yang tidak produktif
• Meningkatkan upaya untuk lebih baik, lebih kompetitif dan lebih teliti	• Merusak hubungan dan komunikasi di antara pihak pihak yang terlibat konflik
• Memahami orang lain lebih baik, terutama lawan konflik	• Merusak sistem, menurunkan saling tergantung dalam organisasi dan menimbulkan ketidakpastian
• Membawa pokok masalah yang terpendam ke permukaan	• Mengembangkan rasa negatif, permusuhan, ketidakpuasan, frustasi, stres, kebosanan kerja, agresi dan sabotase
• Menstimulasi berpikir kritis, kreatif dan inovatif	• Menurunkan mutu pengambilan keputusan
• nflik yang di manajemeni dengan baik menghasilkan solusi dengan kualitas yang tinggi dan solusi yang kreatif	• Penarikan psikologi: menarik diri, apatis, masa bodoh dan takut
• Membantu revitalisasi norma-norma usang atau munculnya norma baru	• Penarikan fisik, mangkir, pindah kerja serta menurunnya motivasi kerja, komitmen berorganisasi, loyalitas dan kedisiplinan kerja
• Memotivasi pihak yang terlibat konflik untuk meningkatkan kreativitas dan inovasinya untuk memperngalihkannya demi mencapai tujuan organisasi	• Menurunnya kualitas kerja dan meningkatnya ketidakpuasan kerja
• Menimbulkan pendekatan kompromi dan kolaborasi yang menyatukan kembali pihak-pihak yang terlibat konflik	• nurunnya produktivitas: bekerja minimal, mogok, sabotase, pencurian dan perusakan

• Memberikan pengalaman yang berharga bagi pihak yang terlibat konflik mengenai bagaimana hubungan dengan orang lain	• Restrukturisasi organisasi yang tidak perlu: manajer melakukan perubahan organisasi sekedar untuk mencegah berlarutnya konflik
• Konflik merupakan fenomena sosial yang selalu terjadi, tidak dapat dihindari dan harus dihadapi	• Menghasilkan sinergi negatif dalam sistem
• Memfasilitasi suatu pemahaman mengenai masalah, hubungan antarindividual dan kelompok	• Meningkatnya gejala darah tinggi, serangan jantung dan stroke

Sumber: Wirawan, (2010: 110)

- **Dampak positif konflik terhadap kinerja**

Dampak terjadinya konflik yang positif menurut Wirawan, (2010: 110-107) antara lain:

1) Menciptakan perubahan; keberadaan konflik berpengaruh besar terhadap kehidupan manusia. Keberadaan konflik dapat mengubah dan mengembangkan kehidupan umat manusia. Contoh:

   Konflik yang terjadi antara bangsa yang menjajah dengan bangsa yang terjajah dapat menghasilkan adanya kemerdekaan bagi bangsa yang selama ini terjajah. Pada abad ke-20, banyak menghasilkan kemerdekaan. Bangsa yang dulunya terjajah dapat memerdekakan negerinya dan terbebas dari belenggu penjajahan. Kini negara tersebut dapat berdiri sama tinggi dengan bangsa lainnya.

2) Membawa objek konflik ke permukaan; Tanpa terjadinya konflik, objek atau sumber terjadinya konflik akan terus terpendam di antara pihak-pihak yang sedang berkonflik, permasalahan yang ada di antara mereka tidak akan muncul di permukaan. Dengan munculnya objek konflik, maka permasalahan yang berkaitan dengan konflik dapat diselesaikan dengan baik. Zaman pemerintahan Soeharto segala permasalahan yang ada pada konflik harus dihindari, tidak boleh muncul, perlu terus ditekan agar tidak muncul di permukaan. Dengan demikian maka

objek konflik semakin lama semakin menguat dan membesar, akhirnya konflik segera meledak dengan terjadinya reformasi, yang menurunkan Presiden Soeharto dari singgasananya.

3) Memahami orang lain lebih baik; dengan terjadinya konflik, mereka tidak sepaham, berbeda pendapat, berbeda pola pikir maupun kebiasaannya. muncul adanya pemahaman bahwa orang yang dulunya berseberangan sebagai akibat dari konflik yang terjadi, harus memperoleh perhatian ekstra dari manajer dengan mengelola -nya secara hati-hati, secara baik dan benar sehingga dapat menghasilkan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak yang sedang berkonflik.

4) Menstimulus cara berpikir; dengan terjadinya konflik yang berdampak positif dapat menstimulir mereka yang sedang berkonflik untuk berpikir secara jernih, kritis terhadap posisi lawan konfliknya dan membandingkan dengan posisi dirinya sendiri. Mereka yang sedang berkonflik harus menyadari mengapa lawan konfliknya memiliki pendapat yang berbeda dan tetap mempertahankan pendapatnya? dengan demikian maka kreativitasnya semakin meningkat yang dapat dipergunakan untuk menyusun strategi baru dalam menghadapi konflik yang akan datang.

5) Manajemen konflik dalam menciptakan solusi terbaik; keberadaan konflik bila dikelola dengan baik akan menghasilkan solusi yang dapat memuaskan kedua belah pihak yang sedang berkonflik. Dengan hilangnya perbedaan akan membawa kedua kelompok yang berseberangan ini menjadi normal kembali khususnya dalam melakukan interaksi sosial kedua kelompok secara harmonis.

6) Konflik menciptakan revitalisasi norma; norma-norma yang berlaku untuk mengatur kehidupan umat manusia, akan berkembang lebih lambat bila dibandingkan dengan perkembangan mayoritas masyarakatnya. Perubahan pada norma ini banyak dipengaruhi oleh adanya perbedaan pendapat mengenai norma-norma yang berlaku antara pihak yang ingin tetap mempertahankannya dengan anggota masyarakat yang ingin mengubahnya. Perkembangan perbedaan antara kedua belah kelompok tersebut akan berkembang menjadi konflik

yang destruktif apabila masing-masing kelompok tidak dapat memperbaikinya. Manajer harus bertindak secara cepat agar tidak terjadi konflik yang berkepanjangan serta norma baru segera dipergunakan, sebagai revitalisasi norma yang berlaku selama ini.

Perlu ditambahkan bahwa, di samping itu dampak dari konflik yang positif akan memunculkan pemimpin yang baru, lebih muda, lebih kreatif dan lebih inovatif, memiliki daya tahan tubuh yang lebih baik. Pemimpin baru tersebut pada umumnya memiliki pemikiran yang lebih cemerlang, dengan ide-ide kreatifnya sesuai dengan perkembangan zamannya. Dengan adanya konflik yang berdampak positif juga akan memantapkan budaya kerja suatu organisasi dengan lebih baik. Dengan budaya kerja yang ditaati dan dianut oleh karyawan maka proses produksi dan jasa menjadi lebih meningkat dan meningkat pula kinerja individu dan kelompok. Dengan demikian maka meningkat pula kinerja organisasi, dampak positif konflik akan mendorong adanya pemantapan budaya organisasi yang beberapa waktu yang lalu kurang memperoleh perhatian dari yang sedang berseberangan (berkonflik), maka saat ini dengan adanya dampak positif dari konflik budaya organisasi dapat ditegakkan. Masing-masing anggota menyadari dan melaksanakan segala aturan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi.

- **Dampak negatif konflik terhadap kinerja**

Konflik di samping memiliki pengaruh (dampak) yang positif, terkadang konflik dapat menciptakan pengaruh yang negatif, antara lain:

1) **Biaya konflik;**

Keberadaan konflik memerlukan biaya untuk melakukan transaksi interaksi konflik dalam bentuk sumber-sumber seperti: energi fisik, energi psikologi, uang, waktu, dan peralatan. Semakin tinggi intensitas konflik semakin tinggi pula sumber-sumber yang akan dipergunakan. Jika konflik berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik yang destruktif, biaya konflik akan meningkat, karena konflik akan merusak organisasi dan mempertahankan muka pihak-pihak yang sedang berkonflik. Sumber yang dipergunakan di samping bersumber dari anggota kelompok yang sedang berkonflik, juga bersumber dari organisasi.

Contoh:

Dengan terjadinya konflik, maka produktivitas organisasi menurun, hilangnya jam kerja yang dapat dihitung dengan rupiah, menurunkan kesehatan fisik dan jiwa. Hal ini meningkatnya biaya kesehatan pegawai; biaya rusaknya peralatan produksi karena sabotase, pencurian dll.

2) **Merusak hubungan dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat;**

Keberadaan konflik, apalagi kalau konflik yang destruktif berkonflik akan segera menurunkan intensitas serta kualitas hubungan antara pihak-pihak yang sedang berkonflik. Konflik dapat menimbulkan rasa tidak senang, emosi, marah, benci, antipati dan agresi kepada pihak yang berseberangan. Kondisi yang demikian ini dapat merusak pola hubungan yang terlibat konflik dan komunikasi di antara mereka.

3) **Menurunkan mutu pengambilan keputusan;**

Konflik yang konstruktif akan membantu dalam proses pengambilan keputusan, dengan menyediakan berbagai macam alternatif yang diperlukan. Diskusi dan perbedaan pendapat, argumentasi dan konflik pemikiran, merupakan sumber alternatif yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Namun demikian apabila konflik yang berkembang menjadi konflik yang destruktif dan tidak sehat akan menghasilkan kebuntuan dikusi, terjadinya fitnah, agresi, sabotase serta hilangnya sikap saling percaya. Sikap seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber alternatif dalam proses pengambilan keputusan.

4) **Merusak sistem organisasi;**

Organisasi sebagai suatu sistem sosial di mana unit-unit kerjanya (sebagai subsistem) di mana cara anggotanya saling berinteraksi antara yang satu dengan yang lainnya, saling bergantung, saling bekerja sama, saling memengaruhi satu sama yang lainnya guna mencapai tujuan organisasi. Sistem organisasional yang positif dan harmonis akan menciptakan sinergi yang positif. Produksi dari subsistem-subsistem yang

bekerja dalam suatu kesatuan sistem, hasilnya akan lebih besar bila hanya dikerjakan oleh subsistem. Dengan terjadinya konflik dapat menciptakan sinergi negatif, produksi yang dihasilkan dari subsistem-subsistem yang bekerja dalam kesatuan sistem akan lebih kecil hasilnya dari pada hasil-hasil dari subsistem. Hal yang demikian ini akan menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi.

5) **Kehilangan waktu kerja;**

Jika konflik berkembang menjadi konflik yang destruktif, 10-25% dari waktu manajer dan bawahannya digunakan untuk menyelesaikan konflik yang ada dalam organisasi. Di samping menyita waktu juga menurunnya produktivitas organisasi.

Contoh:

Terjadinya konflik antara manajer dengan dua orang anak buahnya. Ketiga orang tersebut bekerja setiap pekannya selama 40 jam. Total jam kerja dari ketiga orang tersebut 980 jam kerja dalam sebulan. Jika jam kerjanya 50% digunakan untuk menangani konflik, maka mereka akan bekerja secara penuh selama 456 jam dalam sebulannya. Dengan demikian organisasi menderita kerugian produktivitas dan kerugian keuangan yang cukup besar.

6) **Sikap dan perilaku negatif;**

Keberadaan konflik yang melibatkan antara manajer dengan pegawainya, dapat menurunkan motivasi kerja, komitmen berorganisasi, absen kerja, kepuasan kerja, rasa saling percaya serta terjadinya sabotase dan pencurian inventaris perusahaan.

7) **Kesehatan;**

Keberadaan konflik dapat mengakibatkan kemarahan, stres, kecewa, emosi, marah, irasional dan sebagainya. Kondisi yang demikian ini memungkinkan seseorang tekanan darahnya meningkat, sehingga terkena struk, serangan jantung, orang tersebut sakit dan meninggal dunia. Risiko bagi perusahaan adalah meningkatnya biaya kesehatan bagi para karyawannya.

Dampak positif dan negatif lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Gray L. Jerry dan Fredrick A. Starke dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" (1984: 488-490) sebagai berikut.

a. Dampak positif tingkat energi kelompok-kelompok atau individu-individu meningkat dengan adanya konflik. Tingkat energi yang meningkat dapat terlihat pada waktu orang-orang berbicara dengan nada yang lebih keras, mendengar lebih cermat apa yang diungkapkan atau bekerja lebih keras. Dalam kondisi konflik terdapat adanya tiga macam dimensi penting konflik, yaitu sumber-sumber atau anteseden-anteseden konflik; perilaku konflik aktual; dan hasil konflik yang bersangkutan. Terdapatnya sumber-sumber konflik yang terdiri dari: sumber daya yang terbatas, aktivitas-aktivitas kerja yang interdependen, diferensiasi aktivitas-aktivitas kerja, problem-problem dalam persepsi, perbedaan-perbedaan dalam berkomunikasi, serta sumber lainnya, hal tersebut menimbulkan ketidaksesuaian tujuan yang dipersepsi. Apabila hal ini terjadi maka kemungkinan terjadinya konflik terbuka semakin meningkat. Sebelum hal ini terjadi, salah satu yang terlibat dalam konflik harus melihat adanya peluang untuk melakukan interferensi dengan pihak lainnya. Jika tidak ada usaha untuk ini maka konflik akan segera muncul.

   Apabila konflik sudah mulai memanas manajer dapat melakukan beberapa alternatif dari teknik yang ada, antara lain: memaksa *(forcing),* meratakan *(smoothing*), suara terbanyak *(mayority rule),* kompromi *(compromise),* konsensus *(consensus),* konfrontasi *(confrontation),* integrasi *(integration)* atau menghindari (*avoidance).* Bagaimana cara-cara untuk menyelesaikan konflik melalui metode yang ada, akan memengaruhi kondisi bagaimana konflik tersebut akan diselesaikan, apakah diselesaikan dengan cara fungsional ataukah dengan cara disfungsional. Penyelesaian konflik yang dilakukan juga akan menyebabkan konflik lebih lanjut karena penyelesaian konflik tidak efektif, atau akan timbul perubahan dalam sumber-sumber konflik, atau peluang yang dipersepsi untuk melakukan interferensi.

Contoh:

Penyelesaian konflik antarkelompok menyebabkan kelompok-kelompok yang ada dipisahkan secara fisik, untuk ini pelaksanaan interferensi harus diubah. Apabila kausa konflik berpusat pada aktivitas kerja interdependensi dan problem tersebut dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan konsensus, salah satu sumber konflik diubah. Pokok permasalahan ini adalah konflik aktual bukan suatu kejadian yang terisolasi. Ia disebabkan oleh faktor tertentu yang dapat dikenal dan diselesaikan. Yang bersifat fungsional atau disfungsional. Keduanya akan menimbulkan implikasi bagi konflik pada masa mendatang. Manfaatnya bagi organisasi adalah: output meningkat dan munculnya ide-ide inovatif untuk melaksanakan tugas-tugas yang lebih baik.

b. Kohesi kelompok meningkat. Hasil riset menunjukkan kelompok-kelompok yang terlibat dalam konflik akan meningkatkan kohesi (persatuan) internal mereka. Kelompok yang bertentangan dianggap sebagai "musuh" dan sumber daya kelompok dimobilisasi guna melawan ancaman dari "luar". Untuk mencapai tujuan tersebut pertentangan di dalam kelompok ditiadakan, semua energi dipusatkan untuk melawan "musuh". Alasan kohesi kelompok dianggap sebagai rasa persatuan yang tinggi akan mendorong produktivitas yang tinggi apabila mereka menunjang tujuan-tujuan manajemen.

c. Problem-problem terungkap sewaktu konflik terjadi. Dengan berkembangnya konflik, maka pihak manajer melihat terdapat sesuatu yang tidak beres dalam organisasi, untuk ini segera dirancang cara untuk menyelesaikannya. Du kelompok yang berselisih paham, tanpa menjelaskan permasalahannya maka produktivitas dan efektivitas kerja rendah, hal ini tanpa disadari oleh manajer mengapa hal ini terjadi. Hal tersebut terjadi jika problem kelompok disebabkan oleh sistem kerja tertentu yang ditetapkan oleh manajer. Pekerja enggan untuk mengkritik manajer tentang sistem tersebut, sehingga konflik muncul tidak terungkapkan.

d. Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat di dalamnya untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran. Hal ini meningkatkan pemahaman kelompok tentang tujuannya, kelompok sering bersifat apatis tentang fungsi khusus mereka sehingga sempat muncul ancaman eksternal. Apabila ancaman menjadi kenyataan maka anggota kelompok mulai memikirkan tujuan kelompoknya. Analisis tersebut dapat menyebabkan dicapainya cara yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas sehingga kelompok menjadi lebih efektif. Apabila kedua kelompok yang berseberangan ini dimotivasi untuk merenungkan sasaran mereka untuk ini maka organisasi akan memperoleh manfaatnya. Konflik keberadaannya dapat menimbulkan pembagian kerja yang lebih efisien.

e. Konflik merangsang kelompok-kelompok untuk mempertahankan nilai-nilai yang dianggap penting. Berbagai macam kelompok memandang dirinya sebagai "pelindung" nilai-nilai tertentu. Misalnya kelompok pemasaran menekankan segi kualitas tinggi, kelompok produksi menekankan biaya per unit serendah mungkin (minimal). Untuk menyelesaikan silang pendapat tersebut akan menghasilkan solusi yang dapat menguntungkan organisasi.

f. Individu-individu atau kelompok-kelompok termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi konflik yang ada. Informasi berpengaruh (bias) oleh persepsi subjektif pihak yang terlibat konflik, informasi yang bermanfaat sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik yang dihadapi, jika tidak ada konflik tidak ada motivasi untuk mencari informasi tambahan atau cara lain untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik.

g. Konflik dapat meningkatkan efektivitas menyeluruh ke suatu organisasi karena kelompok-kelompok atau individu-individu dipaksa olehnya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah. Konflik bermanfaat untuk memperlihatkan bahwa lingkungan senantiasa mengalami perubahan dan organisasi yang bersangkutan harus melakukan perubahan atau diubah cara kerjanya guna menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Banyak konflik yang dimotivasi secara politik, waktu individu berupaya mencapai bagian yang lebih besar dari sumber daya organisasi dan untuk mereka sendiri dengan demikian akan muncul konflik dalam kondisi ini, orang tidak

akan tinggal diam apabila sesuatu yang menjadi miliknya dikurangi.

Adapun hasil negatifnya adalah:

a. Terjadinya penyusutan dalam komunikasi antara pihak yang konflik. Apabila individu atau kelompok saling bentrok, gejala yang ada adalah mereka akan berhenti berbicara satu sama lain. Hal yang demikian ini bersifat disfungsional, karena konflik bereskalasi bila sedikit informasi yang mengalir pada mereka yang terlibat konflik.

b. Sifat bermusuhan dan pengembangan agresi. Reaksi untuk bermusuhan bila seorang yang memiliki maksud tertentu dihalangi. Agresi juga merupakan salah satu perilaku yang berhubungan dengan sikap bermusuhan. Sekalipun hal tersebut dapat memuaskan kecenderungan untuk menyerang orang yang menghalangi, hal ini merugikan karena menyalurkan perilaku di bidang yang tidak produktif.

   Contoh:

   dua kelompok yang berkonflik, sebagian waktu mereka untuk merencanakan guna menghalangi pencapaian tujuan kelompok lainnya. Seharusnya pekerjaan harus segera diselesaikan oleh masing-masing kelompok menjadi terganggu.

c. Konformitas berlebihan terhadap tuntutan tuntutan kelompok. Konflik dapat menyebabkan kelompok menjadi kohesif, mendorong produktivitas sehingga meningkat, namun apabila anggota kelompok memperoleh ancaman dari luar sehingga individu merasa ketakutan terhadap tuntutan yang berlebihan dari kelompoknya. Hal ini menyebabkan konflik akan diperpanjang dan lebih intensif keberadaannya sehingga kelompok ini tidak mampu memandang pihak oposisi dengan objektif dan persepsi mereka juga kacau.

2. Dampak Konflik terhadap produktivitas Organisasi

Dengan adanya konflik, maka dampak yang terjadi terhadap produktivitas organisasi ada dua yaitu dampak positif dan dampak negatif.

a. Dampak positif konflik terhadap produktivitas organisasi; dengan terselesaikannya konflik yang termanifestasi, situasi selesai konflik menyebabkan meningkatnya hubungan kerja yang lebih baik, dengan demikian pasca-terjadinya konflik akan meningkatkan produktivitas dari organisasi.

   Konflik dengan tipe konstruktif atau fungsional, akan mendukung pogram-program dari organisasi. Hal ini dapat mempercepat pencapaian tujuan utama dari organisasi yang bersangkutan, dibuktikan dengan meningkatnya produktivitas organisasi.

b. Dampak negatif konflik terhadap produktivitas organisasi, kebalikan dari situasi di atas, bila konflik tidak terselesaikan dengan baik, maka konflik di kemudian hari akan muncul kembali. Dengan kemunculan konflik yang tidak fungsional akan menurunkan produktivitas organisasi. Jika konflik yang ada dalam organisasi bertipe destruktif atau disfungsional, hal ini akan menghambat produktivitas organisasi. Konflik yang demikian ini tidak dikehendaki oleh organisasi, maka manajer berupaya untuk meniadakan konflik destruktif.

D. Mengelola Kreativitas Organisasi

Kreativitas merupakan bagian penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan individu maupun organisasi. Konflik bila di manaje dengan positif sehingga menghasilkan konflik yang fungsional akan menjadikan organisasi dapat menciptakan inovasi yang mendorong kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Era global yang ditandai dengan semakin ketatnya persaingan, langkanya sumber daya, biaya produksi yang semakin tinggi, tersedianya tenaga kerja berpendidikan tinggi, peralatan serba modern memungkinkan proses produksi yang lebih efektif dan efisien yang semakin memperkokoh organisasi dalam menghadapi perubahan.

Kreativitas di samping mampu mempertahankan diri terhadap perubahan, juga memudahkan terhadap munculnya mesin-mesin baru, teknologi baru, cara-cara baru, produk-produk baru yang lebih berkualitas dan metode kerja baru yang mengakibatkan mesin-mesin dan produk lama menjadi usang. Konflik yang fungsional, kreativitas muncul dalam suasana kerja yang dinamis dan terprogram serta adanya toleran. Tidak dapat dipungkiri bahwa mereka yang kreatif kadang-

kadang mengganggu, memusingkan dan mengacaukan hal-hal yang rutin, ide-ide yang positif memerlukan adanya tindakan lebih lanjut. Organisasi pada abad ke-21 ini harus mengerjakan, mengembangkan serta mempertahankan karyawan yang baik, cerdas, berbakat dan kreatif dalam jumlah memadai di berbagai disiplin ilmu.

1. Kreativitas dan Inovasi

Terdapat hubungan yang erat antara kreativitas dengan inovasi. Kreativitas diartikan sebagai penciptaan ide/gagasan yang baru, sedangkan inovasi adalah menerjemahkan ide/gagasan dengan sedemikian rupa dalam sebuah bentuk produk-produk barang maupun jasa baru yang belum pernah diproduksi maupun dipasarkan sebelumnya. Jadi kreativitas adalah angan-angan, ide, gagasan atau pemikiran (yang masih dikhayalkan) tentang sesuatu yang akan diwujudkan, sedangkan inovasi adalah proses cara untuk mewujudkan atau mengaplikasikan angan-angan dari pemikiran tersebut.

Untuk ini Organisasi harus mampu menyediakan, mengerjakan, mengembangkan serta mempertahankan karyawan yang baik, cerdas, berbakat, inovatif dan kreatif yang beragam dengan jumlah yang memadai dalam rangka penciptaan produk-produk yang berkualitas, cepat dan murah dan yang menarik selera pelanggan. Untuk ini manajer dituntut untuk menyediakan/menciptakan lingkungan yang kondusif dan mendukung adanya tantangan yang positif. Kecerdasan/ keterampilan sangat diperlukan untuk menciptakan ide-ide baru yang dapat dimanfaatkan/diimplementasikan. Kalau hanya pemikiran kreatif yang tidak memberikan sumbangsih terhadap organisasi ya tidak ada gunanya/ percuma. Organisasi memerlukan orang - orang cerdas yang kreatif dan elemen-elemen yang inovatif agar ide yang cemerlang tersebut dapat diimplementasikan demi kemajuan organisasi.

2. Tahapan Proses Kreativitas dan Inovasi

a. Merasakan atau menemukan adanya permasalahan.

Individu yang dilatih secara reflek untuk menyadari adanya suatu permasalahan yang ada di lingkungan, untuk itu maka yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk memilih salah satu

dari permasalahan yang ada dan dikuasainya untuk dicarikan langkah-langkah penanganan serta teknik pengembangannya.

b. Membuat persiapan.

Setelah diketahui permasalahannya, individu tersebut harus mengonsentrasikan diri agar permasalahan yang ada dapat terserap dengan pemikirannya, sambil mengingat-ingat, yang bersangkutan mengumpulkan informasi yang relevan sebanyak-banyaknya, sambil membayangkan hipotesis-hipotesis apa saja yang akan digunakan (tanpa mengevaluasi) kemudian yang bersangkutan membayangkan organisasi yang membuat produk serupa dengan cara yang berbeda, laporan dibuat sebulan sekali.

c. Masa relaksasi.

Setelah informasi terkumpul, individu yang terlibat melakukan relaksasi, di mana pikiran di bawah sadarnya mulai bekerja dan menggarap informasi-informasi yang ada. Pada tahap ini individu yang bersangkutan memberi kesan seolah-olah tidak bekerja tetapi seolah-olah ia sedang bermimpi di siang bolong. Tetapi pikiran di bawah sadarnya berupaya untuk menyusun fakta yang ada ke dalam format baru.

d. Tahap pemahaman (iluminasi).

Pada tahap ini individu sudah mulai merasakan, kapan saja, di mana saja pemunculan ide dapat terjadi entah itu pada waktu makan, merenung, sedang berjalan, sedang tidur tanpa disadari tiba-tiba muncul ide baru yang bagus dan tidak pernah dibayangkan sebelumnya.

e. Tahap verifikasi dan aplikasi.

Pada tahap akhir ini individu tersebut mencoba mengaitkan dengan logikanya untuk melakukan eksperimen guna membuktikan bahwa ide yang dimiliki tersebut dapat dipergunakan untuk menangani permasalahan yang ada dan dapat diaplikasikan. Pada tahap ini diperlukan adanya kesabaran dan ketenangan, karena ide yang ia berikan kadang-kadang ditolak karena dianggap salah, kurang praktis, namun demikian ide-ide ini suatu saat akan dimanfaatkan.

3. Kreativitas Individu

Sejak dilahirkan individu memiliki perbedaan di bidang kreativitas. Ciri-ciri orang kreatif antara lain: ia lebih rasional, bersifat fleksibel, senang dengan kompleksitas, bertanya soal otoritas secara cepat, tidak menolak serta mudah menerima ide baru.

Apabila kita tanyakan kepada orang yang tidak kreatif, ban bekas kemungkinan dipakai untuk apa saja? Mereka akan mengatakan:

a. Untuk pelampung bila kita mandi di laut;
b. Dipakai ayunan anak-anak dengan dipasang tali;
c. Untuk pot bunga, tali, sandal dll.

Sementara itu, jawaban dari orang yang kreatif di antaranya adalah:

a. Untuk kerangka kaca mata bagi gajah-gajah atau
b. Untuk penghalang/pengaman balap motor dan mobil.

Orang kreatif memang sulit untuk di manaje, mereka termotivasi pada problem yang menarik perhatian mereka. Mereka suka kerja keras dan menantang. Ada beberapa cara untuk mengidentifikasi individu yang kreatif;

a. Cermati dan kenali karyawan yang kreatif secara jelas;
b. Gunakan suatu perangkat identifikasi yang berbasis tes;
c. Gunakan seperangkat pengenalan berbasis kinerja.
d. Adakan seperangkat tes untuk menguji individu yang kreatif

- **Merangsang Kreativitas Individu dan Kelompok**

Cara untuk dapat berhasil dalam lingkungan kerja dengan kreatif di mana kreativitas mengacu pada kemampuan dalam mengombinasikan ide-ide dengan cara tertentu. Manajer harus mendorong kreativitas anggota melalui cara-cara yang unik dalam mengerjakan atau memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapinya. Hasil dari proses kreativitas harus diolah menjadi produk atau metode kerja yang bermanfaat bagi organisasi yang dapat didefinisikan sebagai inovasi. Untuk ini organisasi yang memiliki kemampuan untuk menyalurkan kreativitas anggotanya akan menjadi hasil yang bermanfaat bagi organisasi. Apabila manajer membicarakan perubahan organisasi agar lebih kreatif berarti manajer mendorong anggota untuk memelihara inovasi.

- **Kreativitas dan Inovasi Organisasi**

Di atas telah disebutkan bahwa individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Kompetensi individu tersebut dibuktikan dengan kemampuan menerjemahkan bakat kreatifnya menjadi suatu produk yang nyata. Demikian pula halnya dengan organisasi-organisasi yang berbeda kemampuannya untuk menerjemahkan bakat-bakat para anggotanya menjadi produk, proses atau jasa yang baru. Agar organisasi dapat memanfaatkan kreativitas lebih efektif, maka manajer harus menguasai proses inovasi dan pengembangan organisasi serta mendorong proses ini secara maksimal. Proses inovasi dan pengembangan organisasi mencakup kegiatan: perencanaan inovasi dan pengembangan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan pengembangan gagasan dan implementasi keputusan.

- **Mendorong dan memelihara inovasi**

Sistem yang dapat membantu organisasi menjadi lebih inovatif dalam mencapai *out put* yang diinginkan adalah (produk dan metode kerja yang inovatif) akan melibatkan perubahan *in put.In put-in put* tersebut meliputi orang-orang dan kelompok kerja yang kreatif dalam organisasi didukung oleh lingkungan yang kondusif guna mengubah *in put* menjadi produk dan metode kerja yang inovatif. Lingkungan yang tepat adalah lingkungan yang mampu mendorong inovasi. Robbins dan Mary Coulter menyarankan ada tiga variabel guna mendorong terjadinya inovasi dalam organisasi yaitu variabel: struktur, budaya dan sumber daya manusia, sebagaimana pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2.
Variabel pendorong inovasi

No	Variabel inovasi	
1	Variabel Stuktur	- Struktur organisasi - Sumber daya berlimpah - Komunikasi antarunit yang tinggi - Tekanan waktu yang minimal - Dukungan kerja dan nonkerja

2	Variabel Budaya	- Penerimaan ambiguitas - Toleransi terhadap ketidakpraktisan - Kendali eksternal rendah - Toleransi terhadap risiko - Toleransi terhadap konflik - Fokus pada hasil - Fokus terhadap sistem yang terbuka - Umpan balik positif
	Variabel Sumber Daya Manusia	- Komitmen tinggi untuk pelatihan dan pengembangan - Keamanan Kerja yang tinggi - Corang-orang yang kreatif

Sumber: Robbins & Marry Coulter Manajemen 2010: 22 (dimodifikasi)

▶ **PENJELASAN:**

- **Variabel Struktur**

Dampak dari variabel struktur dari peneliti:

a. Struktur bertipe organis secara positif berpengaruh terhadap inovasi karena struktur memiliki formalisasi, sentralisasi dan spesialisasi kerja yang rendah.

b. Sumber daya yang melimpah sebagai fondasi inovasi.

c. Komunikasi yang tinggi dari unit-unit kerja menghilangkan hambatan berinovasi.

d. Organisasi inovatif berupaya meminimalkan waktu terhadap kegiatan kreatif.

e. Kinerja kreatif karyawan diperkaya struktur organisasi yang mendukung kreativitas. Dukungan lainnya adalah komunikasi terbuka, kesediaan untuk mendengar dan umpan balik yang bermanfaat.

- **Variabel Budaya:**

Organisasi yang inovatif mendorong eksperimen, menghargai keberhasilan dan kegagalan serta memberikan toleransi terhadap kesalahan. Ciri lainnya adalah menerima ambiguitas, toleransi terhadap ketidakpraktisan, menjaga kendali eksternal seminimal mungkin, toleransi terhadap konflik, toleransi terhadap risiko,

berfokus pada hasil ketimbang cara, menggunakan fokus dengan cara terbuka dan menggunakan umpan balik secara positif.

- **Variabel Sumber Daya Manusia:**

  Organisasi yang inovatif mendorong pelatihan kerja dan pengembangan anggota agar pengetahuan dan keterampilannya sejalan dengan perkembangan zamannya, anggota diberikan keamanan kerja tinggi untuk mengurangi kecemasan akan di PHK akibat melakukan kesalahan, mendorong individu menjadi pejuang ide baru yang antusias, membangun dukungan, menjamin penerapan inovasi. Ciri pejuang ide baru memiliki rasa percaya diri yang tinggi, [illegible]h, energik, berani mengambil risiko. Berpenampilan dinamis, menginspirasi dan memberikan energi bagi orang lain visi mereka dengan berpotensi sebagai inovasi dalam menjalankan misi organisasi, mereka diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan.

3. Menciptakan kondisi guna peningkatan kreativitas organisasi

Bagi organisasi yang akan mempraktikkan peningkatan kreativitas sebaiknya dikembangkan dalam iklim yang mampu merangsang timbulnya ide-ide baru dengan cara-cara yang baru untuk mengeksploitir pekerjaan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Manajer harus menyadari bahwa pekerjaan ini memang sulit diwujudkan dan akan mengganggu proses perubahan yang dilakukan secara terus menerus, namun karena hal ini merupakan salah satu persyaratan untuk mewujudkan iklim yang kondusif dalam penciptaan kreativitas organisasi. Dalam situasi ini manajer harus bekerja ekstra ketat menyangkut disiplin pengawasan anggaran, kalau tidak ingin pekerjaan ini berantakan.

▶ **HAL-HAL YANG PERLU MENDAPAT PERHATIAN:**

1. Bekerja dengan staf yang dinamis, berpotensi memiliki banyak pilihan karier dan berpeluang berpendapatan lain, maka pendekatan kekuatan paksaan dan saksi tidak akan berhasil.
2. Jangan pernah mengeluarkan peringatan yang tidak sepenuhnya didukung dengan tindakan gertakan yang dapat merugikan kredibilitas Anda.

3. Saksi adalah langkah yang ditegakkan untuk menggugah jenis perilaku pada tingkat kinerja tertentu.
4. Untuk menggugah kepatuhan seseorang, ciptakan situasi di mana kepatuhan menjadi suatu hal yang paling menarik dari seluruh opsi yang ada.
5. Biarpun itu perubahan yang kecil dalam beradaptasi, dapat menghasilkan perbedaan yang dramatis dalam hal kemampuan spesies untuk bertahan hidup dn beradaptasi.
6. Agar dapat efektif dan berkelanjutan, manusia perlu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang dinamis, layaknya binatang yang beradaptasi dengan lingkungannya.
7. Dalam keadaan tertentu orang dapat berubah, dalam keadaan tertentu orang dapat berubah secara efektif dalam waktu singkat.
8. Kelekatan di tempat kerja sebagai hal yang lazim bagi orang yang mengandalkan peralatan tua yang akrab dan enggan beralih ke peralatan baru dan berteknologi maju meskipun menawarkan peningkatan produktivitas secara ekstrem.
9. Semakin besar dan semakin birokratis suatu organisasi, semakin besar kelekatan yang mengekang kewenangan. Kelekatan produk atau jasa tertentu dapat menjadi kelekatan terbesar Anda dalam dunia bisnis.
10. Pendekatan lingkungan adaptif digunakan untuk menangani ketidakpastian yang timbul dalam menggerakkan para target perubahan dari titik A ke titik B. Hasilnya adalah adanya stres, kegelisahan, antisipasi negatif dan tingkat asimilasi, adaptasi, serta kenyamanan yang optimal.
11. Sabotase kreatif sebagai proses di mana organisasi menghentikan produk dan jasa populernya sebagai akibat munculnya kesadaran untuk memenuhi kebutuhan pasar yang semakin berubah dan menuntut.
12. Jangan takut berpindah ke lingkungan baru. Tunjukkan pada target perubahan apa yang mereka ketahui dan lakukan saat

ini adalah sesuatu yang berkaitan dengan apa yang mereka perlu ketahui dan lakukan pada masa depan, maka proses transisi akan berjalan mulus. ###

Bab V
Mengelola Perubahan Organisasi

Sejak kelahirannya di dunia manusia menyadari atau tidak, bahwa dirinya selalu mengalami perubahan, baik perubahan yang ada pada tubuh dirinya maupun perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Demikian pula halnya dengan organisasi, perubahan merupakan transformasi dari keadaan masa kini menuju pada keadaan di masa yang akan datang yang diharapkan akan menjadi lebih baik. Organisasi dapat dikatakan berfungsi mana kala berbagai struktur yang ada berproses dan saling bergantung antara satu dengan yang lainnya. Proses maupun struktur organisasi tidaklah statis, atau tetap, namun keberadaannya merupakan pola hubungan yang dinamis secara kontinyu dalam proses kegiatan sosial yang terus berkembang. Oleh karena itu, maka perubahan di sini merupakan suatu aspek yang universal dan kontinyu pada semua organisasi, tidak memperdulikan karakteristik strukturnya, tidak ada organisasi yang kebal terhadap perubahan. Organisasi merupakan suatu sistem, sebagai sistem yang terbuka *(open system)* maka organisasi senantiasa harus menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungannya, penggunaan teknologinya, tujuan (strategi, personel) perilaku sumber daya manusianya.

Perubahan merupakan program atau bidang dalam proses keorganisasian, tidak akan terjadi pembahasan soal organisasi yang lengkap apabila tidak ada topik pembahasan yang berkaitan tentang perubahan. Adapun salah satu sasaran dari perubahan organisasi adalah menciptakan suatu sistem organisasi yang mampu tetap bertahan hidup dan berkembang, baik secara internal maupun eksternal. Keberadaan manajemen perubahan merupakan bagian integral dari berfungsinya suatu organisasi. Perubahan akan terus berlangsung sesuai dengan tuntutan dari masyarakat dan perkembangan zamannya. Oleh karena

itu, maka apabila manajer menginginkan organisasinya terus dapat bertahan hidup, maka organisasi senantiasa harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan serta tuntutan zamannya.

A. Memahami Manajemen Perubahan

Perubahan dapat terjadi pada individu, kelompok dan semua organisasi, namun demikian jarang manajer dan anggotanya yang menyadari akan terjadinya hal-hal tersebut di atas. Perubahan adalah fenomena global yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun, baik individu, kelompok maupun organisasi. Adanya perubahan, berarti mengharuskan kita untuk berubah, mulai dari cara berpikir, cara bertindak dan cara mengerjakan sesuatunya termasuk kegiatan yang didukung oleh teknologi yang mutakhir serta mampu untuk menciptakan serta memanfaatkan peluang. Untuk menghadapi perubahan tersebut, maka para manajer organisasi mencoba melakukan penelitian-penelitian/pengkajian-pengkajian yang pada akhirnya mengharuskan mereka segera bertindak dan melakukan restrukturisasi organisasi, divestasi dan akuisisi, maupun merger, ekspansi internasional sampai penurunan kesempatan kerja.

Tidak ada satu pun organisasi di dunia ini yang kebal terhadap perubahan, ada organisasi yang pernah berjaya di masa lalu namun sekarang tinggal namanya saja karena tidak mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Perubahan yang begitu cepat, mendadak dan sulit diprediksikan. Hal yang demikian ini sangat mengacaukan organisasi, perubahan tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan faktor eksternal untuk itu, maka faktor internal harus segera menyesuaikannya melalui mengubah strategi yang kurang terintegrasi maupun adanya budaya kerja dalam organisasi yang kurang mendukung dan kurang adaptif. Perubahan harus di-*manaje* sedemikian rupa sehingga memiliki sasaran dan tujuan yang jelas agar terwujud suatu keadaan sesuai dengan yang diharapkan. Perubahan diutamakan pada bidang struktur, teknologi dan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan: kemampuan kinerja individu, kelompok maupun organisasi, budaya kerja dalam organisasi, perilaku pekerja, cara berpikir dan bertindak, serta perubahan dalam mengoperasionalkan peralatan modern, sehingga tercipta

suatu organisasi yang adaptif dan kapabel terhadap perubahan yang tidak menentu. Untuk ini maka perlu adanya manajemen perubahan agar setiap ada perubahan dalam organisasi tidak akan mengalami kegagalan atau menimbulkan inkonsistensi terhadap para karyawan atau pejabat yang sudah mapan. Manajemen perubahan adalah "suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut." (Potts dan LaMarsh, 2004: 116)

- **Tujuan perubahan**

Dalam bukunya organisasi perusahaan *(Teori, Struktur, dan Perilaku)* Sukanto Reksohadiprojo dan Hani T. Handoko (1989: 317) Sukanto Reksohadiprojo dan Hani T. Handoko menyatakan sasaran atau tujuan utama dilakukannya perubahan organisasi adalah sebagai berikut.

1. Perubahan yang mana suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya dan;
2. Perubahan pola-pola perilaku karyawannya. Karena suatu organisasi tidak sepenuhnya mengendalikan lingkungan eksternalnya, maka harus secara kontinyu manajer melakukan perubahan-perubahan organisasional internal sehingga dapat menangani secara efektif tantangan-tantangan yang timbul akibat meningkatnya persaingan inovasi teknologis, pembaruan peraturan-peraturan pemerintah dan berbagai tekanan permintaan sosial. Tanggapan-tanggapan organisasional terhadap tekanan-tekanan tersebut dapat dibedakan sebagai proses reaktif (perubahan-perubahan dilakukan terhadap peristiwa-peristiwa yang tidak diantisipasi) meskipun peristiwa proaktif (perubahan-perubahan dilakukan sebagai antisipasi terhadap kejadian-kejadian pada masa yang akan datang) meskipun proses reaktif sulit dilakukan, namun organisasi harus memahami pentingnya proses tersebut dan menggunakannya untuk memengaruhi lingkungan, dan tidak hanya bereaksi terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terjadi. Hal ini merupakan faktor pembeda utama antara organisasi-organisasi yang menjadi "pemimpin" dan organisasi-organisasi yang menjadi "pengikut" dalam lingkungan industri.

Tujuan kedua organisasi adalah untuk melakukan modifikasi-modifikasi di berbagai pola perilaku individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Kemampuan organisasi untuk menanggulangi lingkungannya tergantung pola hubungan diantara para anggotanya serta hubungan mereka dengan pekerjaan, organisasi bukan dijalankan oleh mesin-mesin, tetapi oleh manusia. Dengan demikian setiap perubahan dalam organisasi, baik hal itu dilakukan melalui desain struktural baru atau program latihan, pada dasarnya mencoba untuk membuat para karyawan untuk menggunakan pola-pola perilaku baru dengan menaati aturan-aturan yang diberlakukan di antara mereka dan yang berkaitan dengan pekerjaan. Perubahan pola perilaku ini harus konsisten dengan kebutuhan lingkungan organisasi yang haus dikembangkan.

- **Pandangan tentang perubahan organisasi**

Pandangan yang berkaitan dengan konsep perubahan organisasi ada beberapa pandangan yang menyatakan bahwa pada pandangan pertama menyatakan hakikat, sasaran atau target dari perubahan organisasional adalah birokrasi (W.G. Scott dan Terence R.M., 1972: 257) sebagai alat administrasi untuk mencapai tujuan-tujuan, dan sebagai suatu instrumen kekuasaan dan pengaruh. Seperti telah disebutkan, birokrasi adalah konsep klasik. Berdasarkan konsep ini, dengan adanya deferensial perlu dilakukan seleksi individu-individu yang akan melaksanakan tugas atau menjabat suatu fungsi dalam birokrasi atas dasar kualifikasi tertentu yang diisyaratkan fungsi tersebut. Dengan kata lain birokrasi mengharuskan bahwa individu-individu mempunyai bentuk-bentuk latihan dan pendidikan khusus secara terus menerus agar dapat melakukan pekerjaannya.

Antara birokrasi dengan masyarakat terdapat hubungan timbal balik. masyarakat secara keseluruhan merupakan sumber birokrasi, dan harus ada dalam posisi menyuplai sumber daya yang diperlukan organisasi birokratik. Dalam posisi seperti ini masyarakat diharapkan untuk menanggung kegiatan birokratik. Oleh karena itu maka secara teoretis birokrasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang dapat diterima dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Secara implisit, suatu masyarakat yang siap untuk mendukung birokratik adalah masyarakat yang kompleks, yang menunjukkan adanya

saling ketergantungan di antara bagian-bagiannya. Dalam keadaan ini kebutuhan-kebutuhan sosial paling baik dapat dipenuhi dengan penyusunan dan pengadministrasian berbagai sumber daya dalam organisasi birokratik yang disentralisasikan. Permintaan sosial yang memerlukan sentralisasi mungkin berasal dari luar, seperti perang, atau dari dalam (internal), seperti masalah-masalah pertanian, pengangguran, perpajakan yang dirasakan akan lebih efisien untuk dipecahkan melalui sentralisasi kewenangan.

Berbagai bentuk birokrasi banyak terdapat dalam masyarakat modern, antara lain: birokrasi pemerintahan, birokrasi militer, birokrasi ketenagakerjaan, birokrasi bisnis, dll. Dalam segmen-segmen kelembagaan seperti ini, organisasi birokrasi bersaing untuk mendapatkan agregasi kekuasaan dalam persaingan. Birokrasi harus melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperbesar kekuasaan dalam persaingan. Birokrasi harus melakukan kegiatan-kegiatan yang memperbesar kekuasaan untuk mendapatkan sumber daya yang menguntungkan. akumulasi kekuasaan dan pengaruh merupakan pelengkap-pelengkap birokrasi dalam masyarakat tanpa memperdulikan apakah masyarakat tersebut totaliter atau demokratik. Keadaan seperti ini mengakibatkan para anggotanya dan masyarakat sering menghadapi situasi konfrontatif yang sangat tidak memuaskan bagi individual.

Pandangan kedua yang dikemukakan oleh W.G. Bennis (1966: 320) yang mengkritik konsep birokrasi dan mengatakan bahwa perubahan organisasi hendaknya dilakukan melalui "demokrasi dan liberalisasi". Berdasarkan bahasannya terdapat enam kekuatan yang dapat memaksa organisasi untuk melakukan modifikasi, baik struktur maupun iklim agar dapat secara sukses dalam menghadapi kenyataan-kenyataan pada lingkungan modern, adapun kekuatan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Akselerasi perubahan yang memerlukan adaptasi organisasional,
2. Perkembangan teknologi yang mengakibatkan adanya akselerasi perubahan.
3. Makin kompleksnya organisasi karena makin besarnya organisasi dan berkembangnya teknologi.
4. Perubahan sifat karyawan karena makin berpendidikan, makin profesional, dan lain-lain.

5. Karyawan mengharapkan lebih banyak kebebasan dan kekuasaan dalam kerja.
6. Makin tidak populernya wewenang tradisional; orang tidak menghargai lagi hubungan wewenang atasan bawahan; orang lebih menghargai wewenang fungsional berdasarkan keahlian.

Kekuatan-kekuatan sebagaimana tersebut di atas membuat liberalisasi organisasi menjadi kebutuhan penting. Menurut Bennis, kemungkinan utama modifikasi seperti tersebut adalah demokrasi. Hal ini menyangkut perubahan fundamental menjadikan organisasi yang dulunya autokrasi birokrasi berubah menjadi lingkungan demokratis. Demokrasi akan memulihkan vitalitas organisasi untuk dapat secara lebih baik menyesuaikan diri dengan perubahan dan membuatnya lebih tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan para anggotanya. Dalam rangka mengubah organisasi, nilai dasar humanisme industri adalah demokrasi.

- **Sumber perubahan**

Ada berbagai macam sumber dari perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, antara lain sebagaimana antara lain berasal dari perubahan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi, perubahan tujuan organisasi, perubahan teknologi yang dipergunakan, perubahan sistem manajerial, perubahan struktur organisasi dan perubahan personel,

1. Perubahan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi, perubahan dari lingkungan internal organisasi biasanya adanya mutasi karyawan yang telah dikembangkan kemampuannya, ada karyawan yang pensiun, diganti dengan karyawan baru, perubahan kebijakan organisasi, perubahan sistem penggajian dan kesejahteraan karyawan. Pengaruh dari luar organisasi biasanya didorong oleh kondisi politik, ekonomi (regional, nasional, dan global), sosial, budaya, pertahanan dan keamanan, (nasional dan internasional) agama, kebijakan dari pemerintah dan pemerintah daerah, munculnya pesaing baru, dll. Perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal

organisasi demikian pesatnya, sehingga mendorong organisasi dengan segera mengubah tujuan, strategi, kebijakan maupun strukturnya.

2. Perubahan tujuan organisasi, perubahan dari suatu organisasi datang dari dalam maupun datang dari lingkungan luar organisasi yang mengharuskan organisasi untuk segera merubah dan menyesuaikan dengan tuntutan zamannya. Mengubah tujuan organisasi berarti harus mengubah strukturnya.

   Contoh:

   Perhatian organisasi bertambah khususnya di bidang sosial, dengan demikian tanggung jawab organisasi di bidang sosial perlu mendapatkan perhatian. Untuk ini maka organisasi perlu melakukan hubungan dan berusaha membantu lembaga-lembaga pendidikan yang berkecimpung di bidang sosial, dan perlu dibentuknya satu bagian yang menangani hubungan masyarakat.

3. Perubahan teknologi yang dipergunakan, dengan diubahnya teknologi juga akan memengaruhi perubahan organisasi. Teknologi yang baru didatangkan mengharuskan karyawan untuk menanganinya secara khusus. Di sini diperlukan adanya bidang penelitian dan pengembangan untuk menerapkan metode baru dalam penanganannya. Para teknisi yang menangani mesin baru harus diperkenalkan dan diberikan pelatihan agar memudahkan penanganannya.

4. Perubahan sistem manajerial, pada organisasi model lama dalam pelaksanaan manajerialnya banyak dititikberatkan pada bidang pengawasan. Dengan semakin kompleksnya manajemen modern, maka kegiatan organisasi diawali dengan proses penyusunan perencanaan yang didasarkan pada visi dan misi organisasi, untuk selanjutnya kegiatan pengorganisasian dilanjutkan dengan pemberian motivasi, koordinasi organisasi, diklat pengembangan karyawan dan kegiatan yang diperlukan lainnya.

5. Perubahan struktur organisasi, perubahan pada struktur organisasi diperlukan adanya penyesuaian secara menyeluruh mulai dari penyusunan struktur organisasi, penempatan personel sesuai dengan kompetensinya, pengembangan personel, perubahan

perilaku personel, penataan tata ruang, perencanaan strategis, teknik pemasarannya, penyempurnaan disiplin kerja, pola kerja, mendorong motivasi dan kreasi pegawai, sehingga apabila terjadi adanya perubahan yang serba mendadak organisasi dapat dengan segera menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi.

6. Perubahan personel, perubahan personel dilakukan untuk menyentuh psikologisnya guna mendorong kemampuan serta kemauan karyawan. Organisasi yang memiliki sumber daya yang partisipatif, kreatif akan mendorong percepatan kemajuan organisasi. Organisasi yang eksis harus memiliki karyawan yang profesional, karena harus menangani peralatan yang membutuhkan intelektual tinggi bagi yang menanganinya. Untuk ini organisasi yang ingin maju harus dapat menempatkan karyawan dengan dedikasi tinggi, partisipatif dan kreatif dengan menempatkan pada suatu jabatan strategis dengan memiliki personel yang profesional di berbagai disiplin ilmu akan mendongkrak nama dan daya saing organisasi.

Sebagai seorang manajer perubahan, maka harus melakukan hal-hal sebagai berikut.

a. Perusahaan-perusahaan yang memiliki fokus berkelanjutan pada perbaikan serta tidak menyandarkan diri pada pujian. Manajer tidak menunggu namun manajer mencari sistem perubahan yang dilakukan secara teratur.
b. Manajer memelihara nilai-nilai inti secara tetap, agar tidak terusik dan terlepas dari perkembangan yang ada di masyarakat. Mirip sebagai entitas organik manajer terus mengembangkan proses-proses untuk mengembangkan serta mengalihkan pengetahuan tentang praktik serta prosedur terbaik kepada generasi penerusnya, dengan demikian maka untuk memastikan adanya ketahanan organisasi dalam jangka panjang.
c. Manajer mengejar berbagai tujuan, yang salah satunya adalah mempertahankan keuntungan, meskipun hal tersebut bukanlah kegiatan yang utama. Yang mengagumkan adalah dalam jangka panjang perusahaan ini lebih menguntungkan bila dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya, yang sebagian besar dari mereka hanyalah mengejar keuntungan.

B. JENIS DAN TINGKAT PERUBAHAN

Kehidupan manusia di dunia ini penuh dengan perubahan. Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi, hal tersebut sudah diketahui oleh manusia sejak zaman dulu kala. Dengan demikian maka manusia harus selalu berubah, sesuai dengan tuntutan perubahan dimaksud, misalnya perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan metode dan cara bekerja, perubahan peralatan dan mesin-mesin yang digunakan, perubahan cara berpikir, bersikap dan bertindak. , sedangkan tingkat perubahan meliputi perubahan individual, perubahan kelompok maupun organisasi.

- **Kekuatan yang Mendorong Perubahan**

Keberhasilan suatu organisasi untuk tetap bertahan dalam kelangsungan hidupnya sangat tergantung pada bagaimana suatu organisasi mampu berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Setiap faktor yang ada di lingkungan organisasi sangat memengaruhi kinerja organisasi, mulai dari:

1. Bagaimana dan dengan cara apa teknik/prosedur yang digunakan oleh organisasi dalam merekrut sumber daya manusia yang akan dipekerjakannya untuk itu perlu diketahui dengan pasti berapa jumlahnya, usianya, tingkat pendidikan/keterampilannya serta indikator apa saja yang dipergunakan untuk mengukur kompetensi sumber daya manusia yang direkrut tersebut.
2. Bagaimana cara mengembangkan sumber daya manusia yang adaptif, kreatif dan inovatif sehingga model dan kualitas produk barang dan jasa yang dihasilkan tetap terjaga dengan baik, kompetitif di pasaran.
3. Bagaimana cara untuk memperoleh bahan-bahan yang berkualitas dengan harga murah yang akan diproses menjadi produk unggulan dari organisasi tersebut, dari mana, berapa jumlahnya, berapa harganya, apa kriteria untuk menentukan kualitasnya dan sebagainya.
4. Bagaimana memilih peralatan yang akan digunakan untuk melakukan proses produksi ditinjau dari segi harganya,

kecepatan, kemampuan berproduksi, tingkat efisiensi, ketahanan, keunggulan dan indikator-indikator yang menguntungkan lainnya.

5. Bagaimana cara memasarkan dan mengembangkan pasar, membuat jaringan pemasaran baru dari produk barang dan jasa unggulan yang dihasilkan serta dekat dengan konsumen yang memerlukannya.
6. Bagaimana cara untuk memahami dan menyerap keinginan/ selera dari konsumen baru maupun konsumen yang seleranya labil dan selalu berubah-ubah.
7. Bagaimana cara menghadapi pesaing-pesaing baru yang mempunyai kualitas produk lebih unggul, lebih variatif, murah didukung semangat kerja yang tinggi.

Disadari atau tidak, setiap faktor yang ada pada lingkungan organisasi senantiasa mempunyai kekuatan untuk mendorong adanya perubahan yang sangat berpotensi untuk memengaruhi cara kerja dan aktivitas-aktivitas dari suatu organisasi. Kekuatan-kekuatan dari lingkungan tersebut mendorong dan memaksakan agar suatu organisasi harus berubah dan terus berubah.

Perubahan dari suatu organisasi dipengaruhi oleh dua hal, yaitu kekuatan dari dalam organisasi itu sendiri yang biasa disebut dengan faktor intern, dan kekuatan yang datangnya dari luar/lingkungan organisasi yang biasanya disebut dengan faktor eksternal.

1) Faktor internal organisasi

Perubahan internal yang datangnya dari dalam organisasi banyak dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan:

a. Keputusan dari manajer puncak untuk mempercepat proses pertumbuhan produk barang dan jasa untuk jangka panjang. Hal yang demikian ini akan memengaruhi visi maupun misi dari organisasi baik di tingkat pusat sampai ke tingkat bagian bahkan sangat dimungkinkan adanya reorganisasi.
b. Berdasarkan keputusan dari manajer puncak, maka proses kerja organisasi harus didukung oleh peralatan yang modern, untuk itu maka perlu diperkenalkan peralatan

modern yang serba otomatis untuk menggantikan peralatan yang dianggap sudah ketinggalan dan tidak sesuai dengan zamannya.

c. Perubahan kebiasaan kerja, budaya kerja yang tradisional, santai ke pola kerja dan budaya kerja baru, yang dilakukan melalui pelatihan, rapat, diskusi untuk meningkatkan kompetensi dari karyawan.

d. Kurang jelasnya aturan di bidang ketenagakerjaan maupun peraturan di bidang pemberian balas jasa/upah dan kesejahteraan bagi karyawan berakibat menurunnya gairah kerja dan tindakan lain yang kurang terpuji.

e. Kebijakan dan tindakan dari manajer puncak yang tidak dibarengi dengan penjelasan yang konkret dari pimpinan dapat menimbulkan kekurangpahaman dan ketidakpuasan pekerja sehingga timbul adanya peningkatan kemangkiran kerja, perpindahan dan mutasi yang sering terjadi bahkan memungkinkan adanya pemogokan masal di kalangan pekerja.

2) Faktor Eksternal Organisasi

Faktor-faktor yang mendorong/memengaruhi adanya perubahan banyak berkaitan dengan tanggapan sikap manusia terhadap wewenang dan harapannya terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain perubahan banyak berkaitan dengan nilai, sikap dan tingkah laku.

Untuk lebih jelasnya kekuatan-kekuatan dari luar yang banyak memengaruhi perubahan organisasi antara lain oleh:

a. Semakin meningkatnya biaya operasional yang dikeluarkan oleh individu dalam memenuhi proses kehidupan dan penghidupannya;

b. Semakin hari dirasakan semakin langkanya sumber daya alam;

c. Silih bergantinya peraturan perundang-undangan di bidang keselamatan kerja maupun pencegahan pencemaran;

d. Kondisi perekonomian dunia yang belum kondusif dan tidak menentu;

e. Terjadinya pemboikotan produk barang dan jasa (beralihnya penggunaan produk barang dan jasa) dari konsumen;

f. Tingginya suku bunga yang dipatok oleh perbankan;
g. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dalam pasar/bursa tenaga kerja;
h. Munculnya pesaing-pesaing (produsen-produsen) baru dengan produk yang lebih berkualitas, harga murah, banyak pilihan dan didukung teknik pemasaran modern;
i. Reformasi di bidang mode yang menjadi tuntutan konsumen;
j. Selera konsumen yang labil dan mudah berubah-ubah;
k. Kemajuan teknologi dan informasi yang sangat pesat.

Pada umumnya manajer harus melakukan beberapa perubahan di tempat bekerjanya. Perubahan di sini dapat diklasifikasikan sebagai perubahan organisasi di mana dalam organisasi tersebut terjadinya perubahan yang berkaitan dengan pergantian orang (pejabat) struktur atau teknologi. Perubahan teknologi sering membutuhkan seseorang yang bertindak sebagai katalisator yang bertanggung jawab secara langsung dalam pengelolaan perubahan, yaitu bertindak sebagai agen perubahan. Sebagai seorang agen perubahan yang bersangkutan juga dapat bertindak sebagai seorang manajer.

CONTOH:

Spesialis perubahan dari departemen sumber daya manusia atau sebagai konsultan dari luar. Dalam perubahan secara besar sebuah organisasi sering menyewa konsultan dari luar untuk memberikan masukan dan bantuan. Karena konsultan tersebut dari luar, maka yang bersangkutan memiliki pandangan yang objektif yang lebih banyak apabila dibandingkan dengan orang dari dalam organisasi. Mereka memiliki kecenderungan melakukan perubahan secara drastis, dibandingkan dengan orang dari dalam karena mereka tidak harus mengalami penolakan setelah perubahan ditetapkan. Sebaliknya manajer dari dalam pada umumnya lebih memahami perusahaan, tetapi sangat berhati-hati karena mereka akan menanggung konsekuensi dari keputusan mereka.

• Jenis-jenis perubahan

Manajer dapat melakukan perubahan tiga macam jenis perubahan antara lain: perubahan di bidang strukturnya, perubahan di bidang

teknologi dan perubahan di bidang personelnya. Pada perubahan struktur organisasi meliputi perubahan sebagaimana yang ada pada variabel struktur meliputi: hubungan sistem pelaporan, mekanisme koordinasi, sistem pemberdayaan karyawan, perancangan ulang karyawan. Perubahan di bidang teknologi menyangkut cara memodifikasi dalam cara penanganan pekerjaan, atau metode serta peralatan yang akan dipergunakan. Perubahan di bidang personel, merujuk pada perubahan sikap, perilaku ekspektasi, persepsi, kebiasaan individu atau kelompok. Perubahan organisasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.1
Tiga jenis perubahan dalam organisasi

No.	Jenis perubahan	Yang diubah
1	Struktur	Spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, formalisasi, perancangan ulang pekerjaan, atau desain struktural aktual
2	Teknologi	Proses kerja, metode kerja dan peralatan yang digunakan
3	Personel	Sikap, ekspektasi, persepsi dan perilaku individu maupun kelompok

Sumber: Robbins & Mary Coulter (2010: 9)

1. Perubahan struktur

Perubahan pada kondisi atau strategi sering kali menyebabkan adanya perubahan dalam struktur organisasi. Padahal suatu struktur organisasi dibatasi oleh adanya spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, formalisasi, perancangan ulang pekerjaan, atau penyusunan desain struktural aktual. Manajer dapat melakukan perubahan dari salah satu komponen yang ada atau lebih dari satu komponen struktural tersebut.

CONTOH:

Tanggung jawab departemen dapat dikombinasikan, tingkatan organisasi dapat dikurangi (diminimalkan) atau rentang kendali

dapat diperluas agar organisasi dapat lebih datar dan tidak terlalu birokratis.

Prosedur serta aturan dibuat lebih banyak dapat diterapkan untuk meningkatkan standarisasi. Atau desentralisasi dapat ditingkatkan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Pilihan lainnya yang dapat dilakukan adalah menghasilkan perubahan besar dalam desain struktural aktual.

CONTOH:

Ketika Hewlett Packard melakukan akuisisi Compaq Computer, mereka mengurangi, menyatukan dan memperluas divisi produk.

Perubahan desain struktural dapat juga meliputi pergeseran dari struktur fungsional ke struktur produk atau penciptaan desain proyek.

CONTOH:

Siemens, setelah insiden salah satu skandal korporasi terbesar dalam sejarah, Siemens merombak total manajemen puncaknya dan merestrukturisasi cara perusahaan berbisnis.

2. Perubahan teknologi

Manajer dapat melakukan perubahan di bidang teknologi yang akan digunakan untuk mengubah input menjadi output. Pada studi manajemen ilmiah pokok bahasannya banyak yang berkaitan dengan peningkatan efisiensi produksi. Pada manajemen modern seperti saat ini, perubahan pada teknologi pada umumnya memperkenalkan peralatan (teknologi mutakhir) peringkat baru, metode baru, otomatisasi atau komputerisasi.

Faktor-faktor kompetitif atau inovasi baru dalam suatu dunia industri sering kali menuntut manajer untuk memperkenalkan peralatan, perangkat atau metode operasional baru.

CONTOH:

Perusahaan tambang batu bara di New South Wales Australia, memperbarui metode operasionalnya, memasang peralatan tambang batu bara yang jauh lebih efisien, perusahaan membuat perubahan dalam praktik kerja agar lebih produktif.

Otomatisasi merupakan perubahan teknologi yang menggantikan tugas-tugas tertentu yang dulunya dilaksanakan oleh manusia digantikan dengan mesin. Otomatisasi telah diperkenalkan oleh organisasi pelayanan pos, di mana sistem penyortiran surat dilakukan secara otomatis oleh mesin, demikian pula dalam suatu industri perakitan mobil di mana robot-robot yang telah diprogram untuk melakukan pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh pekerja.

Perubahan teknologi yang paling mencolok adalah sistem komputerisasi. Sebagian besar organisasi telah melakukan dan memiliki sistem informasi yang mutakhir.

CONTOH:

Pasar swalayan dan peritel lain menggunakan pemindai yang tersambung secara langsung dengan komputer yang menyediakan informasi tentang persediaan secara instan. Demikian pula sebagian besar kantor perbankan, rumah sakit sudah berbasis komputer. Untuk ini maka karyawan harus belajar dan berhadapan dengan visibilitas dan akuntabilitas pribadi yang telah dihadirkan oleh penerapan sistem informasi di seluruh bagian perusahaan. Sifat integratif dari sistem terebut menyiratkan bahwa segala sesuatu yang dilakukan karyawan mana pun terhadap komputer mereka secara otomatis memengaruhi sistem komputer yang lainnya di jaringan internal.

3. Perubahan personel

Pada perubahan personel banyak berhubungan dengan pelibatan akan perubahan sikap, ekspektasi, persepsi dan perilaku, namun hal yang demikian ini tidaklah mudah. Dalam pengembangan organisasi *(organizational development-OD)* merupakan suatu peristilahan yang dipergunakan untuk menggambarkan adanya perubahan suatu metode yang secara khusus difokuskan kepada manusia beserta sikap beserta kualitas kerja antarpribadi. Teknik "*OD*" yang populer sebagaimana yang ditampilkan pada tabel 5.2 di bawah ini. Masing-masing memiliki tujuan untuk menghasilkan suatu perubahan terhadap diri individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi serta mendorong mereka agar melakukan kerja sama dengan lebih baik. Dalam kegiatan yang terjadi pada dunia bisnis keberhasilannya salah

satunya ditunjang melalui strategi pemasaran kepada konsumen dengan model pelayanan yang baru yang sangat bergantung pada sikap perilaku dari karyawan. Manajer dalam melaksanakan tugasnya menggunakan teknik *"OD"* selama perubahan strategis berlangsung, yang meliputi pembinaan tim *(tim building),* umpan balik survei *(survey feedback)* dan perkembangan antarkelompok *(intergroup development).* Salah satu indikator tentang sebaik apa teknik-teknik ini berfungsi dalam mengubah karyawan. Sebagian besar dari informasi yang berkaitan dengan praktik *"OD"* yang kita ketahui banyak berasal dari hasil penelitian dari Amerika Utara. Namun, sang manajer harus menyadari bahwa meskipun terdapat adanya kesamaan dalam pemanfaatan teknik *"OD",* sebagian teknik yang berhasil dengan baik dikembangkan pada organisasi yang ada di Amerika Serikat, namun biasanya kurang tepat apabila diterapkan dalam organisasi atau divisi di negara lainnya.

CONTOH:

Dalam suatu penelitian yang berkaitan dengan intervensi *"OD"* menunjukkan bahwa "umpan balik multirater (survei) yang dipraktikkan di Amerika Serikat tidak disambut dengan baik di Taiwan, karena berkaitan dengan budaya "nilai harga diri lebih berarti daripada nilai menerima umpan balik dari bawahan". Pelajaran apa yang dapat diambil oleh para manajer? sebelum menerapkan teknik yang biasa digunakan mereka dalam mengimplementasikan perubahan perilaku, terutama pada negara yang berbeda, manajer perlu mempertimbangkan kembali karakteristik budaya dan apakah teknik tersebut "bisa diterima oleh budaya lokal".

Tabel 5.2
Teknik OD Hubungan Kerja antarPribadi Yang Lebih Efektif

No	Kegiatan	Metode yang digunakan
1	Pelathan Kepekaan	Metode dalam mengubah perilaku melalui interaksi kelompok yang tidak terstruktur
2	Pembinaan Tim	Kegiatan yang membantu para anggota tim belajar bagaimana setiap anggota berpikir dan bertindak
3	Pengembangan antarKelompok	Perubahan perilaku, stereotip, dan persepsi yang dimiliki kelompok kerja satu sama lain

4	Konsultasi Proses	Seorang konsultan luar membantu manajer dalam memahami bagaimana bagaimana proses antarpribadi memengaruhi bagaimana suatu pekerjaan dilakukan.
5	Umpan Balik Survei	Suatu teknik dalam menilai perilaku dan persepsi, mengidenstifikasi perbedaan antara dua hal ini, dan menangani perbedaan yang ada dengan menggunakan informasi survei dalam kelompok umpan balik

Sumber: Robbins & Mery Coulter (2010: 11) dimodifikasi

- **Tingkatan perubahan**

Terdapat adanya dua macam cara untuk melakukan analisis terhadap tingkatan perubahan keorganisasian. Yang pertama adalah mempelajari tingkatan perubahan dari tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat organisasional, cara yang kedua adalah dalam mempelajari perubahan yang dilakukan pada tingkat kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan. Kombinasi dari keduanya baik ditinjau dari segi derajat atau tingkat perubahan akan menghasilkan sebuah matriks hubungan-hubungan tersebut.

Tabel 5.3
Matriks 1: Interaksi antara tingkat-tingkat dan derajat Perubahan

Derajat Perubahan	Individual	Kelompok	Organisasi
Kecil	Promosi individu-individu	Tambahan karya baru pada kelompok yang ada	Ciptakan departemen staf yang baru
Menengah	Program pelatihan	Lebur kan kelompok-kelompok	Pengurangan angkatan kerja
Besar	Ganti C.E.O	Bubarkan kelompok kerja	Restrukturisasi secara besar-besaran

Sumber: Gray, Starke, (1984: 553)

▶ **KETERANGAN:**

1. Perubahan pada tingkat individu

Perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkatan individual sangat jarang menimbulkan implikasi yang signifikan bagi organisasi secara total, walaupun hal ini terdapat adanya pengecualian tertentu dan terjadi pada saat tertentu.

Contoh:

Perubahan pada tingkat individual adalah perubahan pada penugasan, dipindahkannya karyawan ke lokasi yang berbeda, atau pemindahan yang didasarkan pada tingkat kedewasaan individu yang bersangkutan yang terjadi sesuai dengan perkembangan waktu. berdasarkan teori sosial, setiap terjadinya perubahan dalam suatu sistem, akan memengaruhi bagian-bagian yang lainnya dari sistem tersebut, namun dampak yang ditimbulkannya kurang berarti. Bagi manajer yang berkeinginan untuk melakukan perubahan pada tingkat individual akan berdampak pada individu di luar yang bersangkutan. Misalnya, apabila manajer akan memindahkan seorang karyawan, hal tersebut dapat mengganggu pelaksanaan fungsi sosial kelompok kerja yang bersangkutan.

2. Perubahan pada tingkat kelompok

Pada perubahan tingkat organisasional mengakibatkan adanya dampak yang besar, dan memengaruhi kelompok. Hal tersebut disebabkan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi merupakan kegiatan yang berbasis pada kelompok. Kelompok-kelompok tersebut dapat berupa departemen-departemen, tim-tim kerja, unit-unit fungsional yang ada dalam departemen atau kelompok-kelompok kerja informal. Perubahan-perubahan pada arus kerja, desain pekerjaan, organisasi sosial, pola komunikasi, sistem pengaruh dan status. Dalam hal ini manajer dalam mengimplementasikannya pada tingkatan ini perlu mempertimbangkan faktor kelompok.

Kelompok-kelompok informal dapat menjadi kendala dalam perubahan karena kekuatan yang dimilikinya. Apabila manajer akan melakukan perubahan organisasi, maka dengan cepat

muncul tentangan-tentangan dari para karyawan dalam bentuk beraneka ragam demontrasi maupun protes, serta konflik dalam organisasi. Mengingat pengaruh yang besar yang dapat ditimbulkan oleh kelompok-kelompok terhadap individu-individu, maka implementasi perubahan secara efektif dalam kelompok sering dapat mengatasi tentangan pada tingkat individual.

3. **Perubahan pada tingkat organisasi.**

Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasionalan pada umumnya dinyatakan sebagai pengembangan organisasi "*OD*". Secara teknikal istilah pengembangan organisasi berkaitan erat dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi, walaupun perubahan yang dilakukan pada tingkatan kelompok maupun individual. Keputusan pada tingkat organisasional biasanya ditetapkan oleh manajer puncak, yang biasanya memakan waktu cukup lama dengan perencanaan yang matang agar memudahkan dalam pengimplementasiannya.

C. PENENTANGAN TERHADAP PERUBAHAN

Hambatan yang paling sulit bagi manajer dalam melaksanakan pembaharuan dan perubahan organisasi menuju ke arah yang lebih baik dan adaptif, agar tujuan dapat dicapai lebih efektif dan efisien sesuai dengan metode operatif yang baru adalah adanya penentangan atau penolakan dari anggota organisasi terhadap perubahan dan pembaruan yang dilakukan oleh organisasi.

Sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan pembaharuan terkadang bidang penelitian dan pengembangan dalam suatu organisasi merasa kesulitan dalam menghadapi kelompok yang menentang/ menolak terhadap adanya perubahan dan pengembangan organisasi, sehingga organisasi memerlukan bantuan dari agen perubahan dari luar, demi keberhasilan program perubahan dan pengembangan organisasi. J.A.F. Stoner & Charles Wankel (1988: 520-521) berpendapat adanya tiga sumber penentangan dari anggota terhadap perubahan dan pengembangan organisasi sebagai berikut.

1. **Ketidakpastian mengenai sebab dan akibat perubahan**

   Anggota organisasi dapat menolak perubahan karena mereka tidak mengetahui secara pasti seberapa jauh pekerjaan dan kehidupannya akan berpengaruh lebih baik oleh perubahan yang diusulkan itu. Bahkan, kalaupun mereka cukup tidak puas dengan pekerjaan yang sekarang, mereka mungkin tetap cemas bahwa penolakannya akan lebih buruk apabila perubahan yang diusulkan itu dilaksanakan. Apabila perubahan itu diprakarsai oleh orang lain, mereka dapat merasa dimanipulasi dan bertanya-tanya mengenai maksud "sesungguhnya" di balik perubahan tersebut.

2. **Ketidaksudian untuk mengorbankan manfaat sekarang**

   Perubahan yang tepat akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Tetapi, bagi sebagian orang, biaya perubahan tersebut dalam kaitannya dengan kehilangan kekuasaan, prestise, gaji, mutu pekerjaan atau manfaat lainnya tidak akan dapat diimbangi secara memadai oleh imbalan yang dibolehkan karena perubahan tersebut.

3. **Kesadaran akan adanya kelemahan dalam perubahan yang diusulkan**

   Anggota organisasi dapat menolak perubahan karena mereka sadar akan masalah yang mungkin timbul yang diabaikan oleh pemprakarsa perubahan tersebut. Penilaian yang berbeda mengenai situasi menggambarkan suatu jenis konflik yang diinginkan harus disadari dan digunakan manajer untuk membuat usul perubahannya yang lebih efektif.

   Penolakan adanya perubahan sering terjadi karena antara eksekutif dengan karyawan melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda, manajer senior memandang perubahan sebagai kesempatan dan peluang baik bagi organisasi maupun bagi diri pribadinya. Bagi karyawan perubahan dilihat dari segi kekacauan dan gangguan. Karyawan pada umumnya tidak menolak perubahan, tetapi menolak untuk diubah, penolakan juga datang dari manajer tingkat menengah yang sudah merasa mapan, dengan adanya perubahan dirasakan sebagai pengganggu kestabilan, status, kekuasaan, kewenangan yang telah dimiliki unit kerjanya selama ini.

Greenberg dan Baron (2003-601) mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan individual terhadap perubahan berikut ini.

a. *Economic insecurity* **(Ketidakamanan ekonomis)**

Setiap perubahan memiliki potensi bagi individu yang berpeluang kehilangan pekerjaan atau adanya penurunan upah. Dengan demikian, maka setiap ada perubahan dapat menimbulkan ketidakamanan secara ekonomis bagi karyawan. Kekhawatiran tersebutlah yang menyebabkan karyawan menolak adanya perubahan.

b. *Fear of the Unknown* **(Ketakutan atas hal yang tidak diketahui)**

Suatu perubahan merupakan gangguan terhadap sesuatu yang sudah mapan dan menciptakan perubahan merupakan sesuatu keadaan yang sering ditolak karena orang takut menghadapi dampak yang tidak diinginkan dari perubahan yang bentuknya belum jelas.

c. *Threats to Social Relationships* **(Ancaman terhadap hubungan Sosial)**

Adanya perubahan dalam organisasi dapat mengancam persahabatan kelompok yang telah memberikan penghargaan sosial yang berharga bagi anggotanya. Dengan adanya perubahan akan merusak tatanan hubungan sosial yang telah terbangun dengan baik. Kekhawatiran anggota kelompok mengakibatkan sebagian anggota mempertahankan kondisi status quo.

d. *Habits* **(Kebiasaan)**

Perubahan menggunakan peralatan yang modern mengharuskan perubahan cara mengerjakan pekerjaan. Hal ini akan memberikan tantangan untuk mengembangkan keterampilan pekerjaan yang baru. Perubahan dalam cara mengerjakan pekerjaan mengharuskan karyawan untuk mengubah kebiasaan, padahal mengubah kebiasaan dirasakan sebagai ketidaknyamanan dari karyawan dengan kecenderungan adanya tentangan dari karyawan.

e. *Failure to Recognize need for change* **(Kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)**

Banyak karyawan yang tidak memahami arti pentingnya melakukan perubahan karena selama ini mereka dibelenggu

oleh kepentingan pribadinya. Setiap kepentingan yang mereka perjuangkan akan selalu di atas kepentingannya untuk melakukan perubahan. Hal ini akan berakibat adanya penentangan terhadap perubahan karena kurangnya informasi dan pemahaman terhadap pentingnya perubahan.

Adapun hambatan bagi perubahan organisasional yang dikemukakan oleh Robbins (2001: 547), sebagai berikut.

a. *Structural Inertia* **(Kelembaman Struktural)**

Pada proses organisasi terdapat mekanisme untuk menghasilkan kestabilan. Pelaksanaan seleksi/rekruitmen, pengembangan sumber daya manusia, teknik sosialisasi dan formalisasi penyediaan *job description,* aturan dan prosedur kerja harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Penempatan karyawan harus didasarkan pada keterampilannya, mereka dibentuk dan diarahkan berperilaku sesuai dengan yang ditentukan. Apabila organisasi dihadapkan pada perubahan, maka struktur organisasi diharapkan sebagai penyeimbang terhadap stabilitas.

b. *Limited focus of change* **(Fokus terbatas pada perubahan)**

Organisasi terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, saling bergantung, saling memengaruhi. Manajer tidak dapat mengubah salah satu subsistem tanpa memengaruhi yang lainnya. Jika manajer mengubah proses teknologis tanpa mengubah struktur organisasi yang tepat secara serempak, maka perubahan teknologi akan ditentang.

c. *Group inertia* **(kelembaman kelompok)**

Walaupun individu berkeinginan untuk mengubah perilakunya, namun norma-norma yang ada di kelompoknya dapat menjadi hambatan dan norma yang ada dalam kelompok tersebut menjadi sumber penentangan terhadap individu yang ingin berubah. Kelompok yang memiliki kekuatan penghambat tersebut dapat hilang apabila terjadi perubahan yang signifikan dalam organisasinya.

d. *Threat to Expertise* **(Ancaman terhadap keahlian)**

Perubahan budaya organisasi maupun perubahan pola organisasi dapat menjadi ancaman terhadap kelompok yang memiliki keahlian khusus. Keahlian yang diperlukan oleh organisasi mungkin berbeda atau yang tadinya merupakan kelompok ahli yang tersentralisasi, karena perubahan kebijakan kelompok ini kemudian didesentralisasikan. Mereka yang tergabung dalam kelompok ahli ini dapat merasakan adanya kemungkinan untuk tersingkirkan karena adanya perubahan kebijakan organisasi.

e. ***Threat to Established Power Relationships*** (Ancaman terhadap hubungan yang sudah ada)

Dalam redistribusi kekuasaan pengambilan kekuasaan akan memengaruhi hubungan kekuasaan yang selama ini sudah terbentuk. Perkenalan pengambilan keputusan partisipatif atau *self managed work teams,* hal ini merupakan perubahan yang sering dianggap sebagai ancaman bagi supervisor atau manajer tingkat menengah. Mereka yang selama ini memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan dapat terancam kehilangan kewenangan yang selama ini telah dimilikinya.

f. ***Threat to established resources allocations*** (Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada)

Kelompok yang mempunyai tugas melakukan kontrol terhadap sumber daya manusia sangat merasakan bahwa adanya perubahan berarti akan munculnya ancaman. Karyawan yang selama ini memperoleh manfaat dari alokasi sumber daya saat ini sangat merasakan adanya ancaman oleh adanya perubahan.

Walaupun perubahan merupakan suatu kejadian yang universal dan tidak dapat dihindari oleh siapa pun, namun pada proses perubahan jarang terjadi secara lancar, mudah dilaksanakan. Ada beberapa penolakan terhadap dilaksanakannya perubahan, padahal perubahan adalah sesuatu kejadian yang berjalan secara alamiah berbagai macam penolakan ini dengan alasan: *vested interest,* salah pengertian, norma kelompok, keseimbangan kekuatan, dan berbagai macam perbedaan yaitu nilai, tujuan dan lain-lain (Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1989: 329)

Dengan adanya perubahan dalam organisasi, ada sekelompok orang yang merasakan dirinya terancam terutama yang memiliki kedudukan. Untuk ini maka yang bersangkutan berusaha untuk mempertahankan kedudukan yang telah lama dinikmatinya. Di samping itu ada sebagian dari karyawan yang menyatakan salah pengertian sebagai akibat dari salahnya informasi dan menyebabkan orang tidak menerima adanya perubahan. Komunikasi yang tidak lengkap yang sampai padanya mendorong orang enggan untuk menerima adanya perubahan. Mungkin yang bersangkutan merasa tidak diikutsertakan dalam proses penyusunan, dalam berdiskusi, sehingga yang bersangkutan tidak menghayati adanya tujuan, proses dan dampak potensial terhadap perubahan. Aturan, norma yang sudah lama tertanam dalam dirinya atau kelompoknya dapat menghambat proses perubahan. Orang merasa takut, dengan adanya perubahan perlu dibuat aturan baru, norma baru, cara kerja yang baru. Penyesuaian dengan aturan, norma dan cara kerja yang baru banyak membutuhkan waktu. perubahan juga dapat mengurangi otonomi/ kemandirian kelompok, sehingga orang cenderung mempertahankan status quo dan keseimbangan kekuatan yang dimilikinya. Pengaruh perubahan tidak sama antara individu yang satu dengan yang lainnya. Semakin banyak perbedaan yang melekat pada diri seseorang semakin sulit perubahan dilakukan, karena perubahan dianggap meresahkan. Penolakan memerlukan penanganan lebih lanjut bagi manajer. Ada beberapa alasan mengapa individu melakukan penolakan terhadap perubahan sebagai berikut.

1. Kepentingan pribadi

Ada sebagian individu yang secara sengaja berperilaku akan memaksimalkan tujuan pribadinya yang dianggap penting. Semua usulan perubahan yang mengancam *status quo* akan ditolak, bila ia merasa akan kehilangan sesuatu yang selama ini telah memberikan kenikmatan baginya. Ada beberapa tujuan pribadi yang apabila merasa terancam, akan mengalami penolakan sebagai berikut.

a. Kekuasaan, adalah wewenang dan pengendalian atas perilaku organisasional;
b. Uang, berupa kenaikan atau penurunan pendapatan;
c. Prestise, adalah penentuan promosi, pemecatan, penghentian dan sebagainya;

d. Kenyamanan, adalah penolakan terhadap kondisi-kondisi yang akan memerlukan usaha-usaha pribadi tambahan;
e. Keamanan, sebagai perlindungan terhadap berbagai kemungkinan kehilangan kekuasaan, prestise atau pendapatan pribadi.
f. Kecakapan profesional, berupa respek dari rekan sejawat terhadap pengetahuan, kemampuan teknik, atau perilaku etis profesional. (Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1989:329)

Ada aspek lainnya yang menjadi sumber penolakan terhadap perubahan (J.G. March dan H.A Simon, 1965: 173) sebagai doktrin ***sunk costs.*** Berkaitan dengan investasi yang dibuat oleh organisasi dan anggotanya untuk mengembangkan dan meneruskan pola pengaturan kelembagaan atas perilaku yang sekarang berlaku. Investasi ini menyangkut berbagai masukan, waktu uang, energi, dan komitmen pribadi.

CONTOH:

Waktu dan energi dicurahkan oleh anggota untuk pengembangan dan pemeliharaan berbagai program, prosedur, dan peraturan. Investasi ini dipandang sebagai taruhan pribadi yang diancam adanya perubahan. *Sunk costs* mendorong terjadinya bias organisasi terhadap kontinyuitas.

2. Kesalahpahaman dan Kurangnya Kepercayaan

Adanya mekanisme dan konsekuensi dari perubahan yang direncanakan, menyebabkan ada beberapa orang yang menolak karena tidak memahami maksudnya. Pada kasus seperti ini terjadi karena masing-masing pihak yang terlibat tidak saling mempercayainya, baik pihak yang berinisiatif maupun pihak yang terkena usulan modifikasi. Adanya distorsi informasi mendorong adanya kekurangpercayaan dan kecurigaan serta meningkatkan sikap bertahan, hal ini menurunkan proses komunikasi yang efektif terhadap perubahan. Perlu dicatat di sini bahwa mereka pada umumnya tidak menolak adanya perubahan "X", mereka hanya melakukan penolakan terhadap adanya ketidakpastian yang melekat pada perubahan.

3. Penilaian yang Berbeda

Penolakan terhadap adanya perubahan yang sering terjadi pada para partisipan organisasi berbeda dalam hal evaluasi atas biaya-biaya

maupun keuntungan-keuntungan yang relevan dengan hasil usulan perubahan. Tanggapan terhadap usulan perubahan berhubungan dengan pandangan dari pihak-pihak yang beda mengenai arti kegiatan bagi diri dan organisasi. Perbedaan atas efektivitas usulan perubahan sering muncul bila informasi yang bersangkutan dengan perubahan tidak sesuai. Ketidakcukupan informasi ini biasanya disebabkan oleh pengambil keputusan (perubahan) sering menganggap semua pihak memiliki informasi yang relevan. Padahal informasi yang mereka miliki berbeda yang berakibat dalam analisis terhadap usulan perubahan juga akan berbeda. Hal ini akan menimbulkan adanya penolakan terhadap perubahan. Oposisi yang ada dalam organisasi tidak semuanya jelek, terkadang analisis oposisi lebih akurat dibandingkan dengan analisis pengambil inisiatif.

4. Toleransi yang Rendah terhadap Perubahan

Toleransi terhadap adanya perubahan sangat rendah terhadap perubahan sebagai akibat dari bagian oposisi dari anggota organisasi. Hal yang demikian ini merupakan perwujudan dari kenyataan bahwa anggota organisasi memiliki kemampuan yang bervariasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, walaupun usul perubahan dipandang sebagai sesuatu yang baik bagi organisasi. Tipe dari individu ini adalah yang bersangkutan merasa takut bahwa ia tidak mampu menyesuaikan dirinya terhadap perkembangan dan keterampilan serta perilaku yang baru sebagaimana yang dipersyaratkan oleh organisasi.

Pada waktu manajer sedang berpidato dengan maksud akan menjelaskan adanya rencana perubahan yang ada pada organisasi yang dipimpinnya, tidak lama lagi beberapa karyawan yang hadir mengangkat tangan dan mengemukakan alasan mengapa yang disampaikan manajer tersebut tidak dapat diwujudkan. Karena dengan adanya perubahan organisasional akan menjadi ancaman bagi sebagian orang yang ada dalam organisasi. Organisasi dapat membangun suatu perubahan yang lebih baik dari kondisi saat ini, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh sang manajer. Di atas telah disampaikan bahwa ada beberapa karyawan dalam organisasi yang tidak menghendaki adanya perubahan termasuk beberapa manajer yang ingin mempertahankan status quo. Mereka beranggapan bahwa perubahan tidak bermanfaat

secara finansial. Tentangan terhadap perubahan ini didokumentasikan dengan baik. Mengapa ada karyawan menolak adanya perubahan? alasannya adalah: adanya ketidakpastian, adanya hal-hal di luar kebiasaan, akan kehilangan sesuatu yang telah dimiliki perubahan tidak sejalan dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

Dengan dilakukannya perubahan berarti adanya pergantian terhadap sesuatu yang selama ini telah diketahui, menjadi sesuatu yang tidak diketahui (adanya ketidakpastian).

CONTOH:

Sebenci apa pun bagi seorang mahasiswa dalam menghadiri suatu perkuliahan, padahal yang bersangkutan mengetahui apa yang diharapkan dari perkuliahan. Sambil kuliah ia ingin bekerja dalam paruh waktu, padahal yang bersangkutan tidak mengetahui karena adanya ketidakpastian.

Demikian pula halnya dengan karyawan dalam suatu organisasi yang menghadapai ketidakpastian serupa.

CONTOH:

Salah satu perubahan yang dilakukan oleh organisasi adalah digunakannya metode kendali berbasis statistik dalam pabrik, banyak dari pengawas kendali kualitas harus mempelajari metode tersebut. Sebagian dari pegawai tersebut merasa cemas karena tidak dapat melakukannya, mungkin akan timbul sikap negatif terhadap adanya perubahan, atau berperilaku negatif bila ia diminta untuk menggunakan metode baru.

Alasan lainnya mengapa karyawan menentang diadakannya perubahan organisasi adalah kita akan melakukan hal-hal di luar kebiasaan. Pada umumnya setiap hari jika akan berangkat untuk bekerja, kita akan melewati jalan yang telah biasa kita lewati yaitu jalan Sudirman. Hal yang demikian ini adalah sesuatu kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan. Namun karena ada acara di jalan Sudirman (Kantor Wali Kota) maka oleh Polisi Lalu Lintas bagi mereka yang biasa melewati jalan Sudirman dialihkan melalui jalan lain dengan memutar cukup jauh. Pada umumnya manusia melakukan sesuatu sesuai dengan kebiasaannya. Kehidupan sudah cukup rumit, kita tidak mau mempertimbangkan banyaknya pilihan dari beragam keputusan yang kita buat pada setiap harinya. Untuk mengatasi kompleksitas yang ada kita menggunakan kebiasaan yang ada atau

respons yang sudah program. Namun ketika menghadapi perubahan, kecenderungan kita dalam merespons kebiasaan lama menjadi sumber tentangan terhadap adanya perubahan organisasi.

Alasan yang lainnya terhadap tentangan perubahan adalah takutnya akan kehilangan sesuatu yang sangat berharga yang telah dimiliki selama ini. Adanya perubahan akan mengancam investasi yang telah dilakukan selama masa status quo. Semakin banyak yang diinvenstasikan dalam sistem yang sekarang, maka akan semakin besar kecenderungan mereka untuk menentang adanya perubahan. Mengapa hal ini dilakukan? Mereka akan kehilangan status, uang, wewenang, pertemanan, kenyamanan pribadi, atau manfaat ekonomi lainnya yang mereka anggap sangat berharga. Hal yang demikian ini menjelaskan mengapa pekerja berusia tua memiliki kecenderungan menentang perubahan ketimbang pekerja yang relatif masih muda. Pekerja yang tua pada umumnya telah berinvestasi lebih banyak dalam sistem yang berlaku sekarang, oleh karena itu maka mereka merasa lebih banyak kehilangan dengan adanya perubahan.

Alasan yang terakhir penolakan terhadap perubahan adalah adanya keyakinan seseorang yang menyatakan adanya perubahan dalam organisasi tidak sejalan dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

CONTOH:

Seorang karyawan yang percaya bahwa prosedur kerja yang diusulkan akan mengurangi kualitas produk, dengan demikian maka ia akan menentang perubahan. Jenis tentangan seperti ini sebenarnya akan lebih bermanfaat bagi organisasi apabila diungkapkan dalam cara yang lebih positif.

- **Penanganan terhadap penolakan perubahan**

Untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi, maka manajer harus melakukan penanganan yang serius, rinci dan mengenai sasaran sebagaimana yang diinginkan oleh para oposan yang menentang adanya perubahan. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan sebagai cara untuk menangani berbagai reaksi negatif penolak perubahan. Beberapa metode yang dapat dipilih oleh manajer pada umumnya memiliki kebaikan dan kelemahan, namun dalam pendekatan ini sangat tergantung pada situasi individual, sebagaimana yang ada pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.4
Metode Penanganan Penolakan terhadap Perubahan

No	Pendekatan	Digunakan bila	Kebaikan	Kelemahan
1	Pendidikan dan komunikasi	Ada kekurangan informasi atau ketidaktepatan informasi dan analisis	Telah diyakinkan orang-orang sering akan membantu untuk mengimplementasi-kan perubahan	Dapat sangat memakan waktu bila orang-orang dilibatkan
2	Partisipasi dan keterlibatan	Pengambilan inisiatif, tidak mempu nyai semua infor masi yang dibutuh kan untuk meran cang perubahan dan orang-orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak	Orang-orang yang berpartisipasi akan terikat dalam mengimplementasi-kan perubahan, dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan terintegrasi dalam rencana perubahan	Dapat sangat memakan waktu bila para partisipan merancang perubahan yang tidak tepat
3	Kemudahan dan dukungan	Orang-orang melakukan penolakan karena masalah-masalah penyesuaian	Tidak ada pendekatan lain yang dapat digunakan sebaik pendekatan ini dalam menangani masalah-masalah penyesuaian	Dapat sangat memakan waktu, mahal dan masih gagal
4	Negosiasi dan persetujuan	Banyak orang atau kelompok dengan kekuasaan cukup besar untuk meno lak akan kalah da lam suatu perubahan	Kadang-kadang ini merupakan cara yang relatif mudah untuk menghindari penolakan	Dapat sangat mahal bila hal ini menyadarkan yang lain untuk berorganisasi juga kerelaannya
5	Manipulasi dan bekerja sama	Taktik-taktik lain tidak akan bekerja, atau mahal	Dapat merupakan penyelesaian yang relatif cepat dan tidak mahal untuk penolakan masalah-masalah	Dapat menimbulkan masalah-masalah pada waktu mendatang bila orang-orang merasa dimanipulasi

6	Paksaan eksplisit dan implisit	Kecepatan adalah esensial dan para pengusul perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar	Pendekatan ini cepat dan dapat mengatasi segala jenis penolakan	Dapat mengandung risiko cukup besar bila Orang-orang dibiarkan marah terhadap para pengambil inisiatif

Sumber: J.P.Kotter & L.A.Schlesinger, Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, 57 No. 2 (1979) hal. 106-114

1. **Pendidikan dan komunikasi**
   Sebagai cara/pendekatan paling dasar untuk menangani penolakan, dilakukan pendidikan dan pelatihan yang merupakan penyebaran pengetahuan yang telah diperoleh pengambil inisiatif perubahan melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan kepada anggota organisasi yang lainnya. Melalui pendekatan ini dianggap bahwa tujuan dari perubahan yang disampaikan adalah lazim dan penolakan dapat diminimalkan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan untuk menyadarkan mereka akan keberadaan masalah, maka untuk ini diperlukan adanya perubahan. Dalam proses ini menganggap bahwa penolakan didasarkan pada cara berkomunikasi yang lemah (kurang baik) sehingga terjadi misinformasi. Berdasarkan kebutuhan dan alasan yang logis diperlukannya perubahan yang direncanakan dan dijelaskan sedini mungkin maka perubahan diharapkan akan berjalan lancar.

2. **Partisipasi dan keterlibatan**
   Partisipasi yang rendah terhadap dilaksanakannya perubahan, sebagai bagian dari sikap para anggota organisasi yang tergabung dalam kelompok oposisi, sikap seperti ini merupakan perwujudan dan kenyataan bahwa orang-orang mempunyai kemampuan yang bervariasi dalam menyesuaikan dirinya terhadap adanya perubahan. Ada individu yang memiliki toleransi rendah terhadap adanya perubahan, hal ini membingungkan dirinya, untuk ini maka yang bersangkutan akan menentang terhadap rencana atau gagasan baru yang dianggap baik oleh organisasi. Individu ini takut kalau dirinya tidak mampu dalam mengembangkan

dirinya terhadap berbagai keterampilan dan perilaku yang baru yang dipersyaratkan oleh organisasi pada posisi kerjanya yang baru (sebagai akibat adanya reorganisasi) alasan-alasan di atas merupakan beberapa individu saja yang melakukan penolakan terhadap adanya perubahan. Berbagai alasan memiliki derajat kepentingan yang bervariasi dari suatu situasi ke situasi lainnya.

3. **Kemudahan dan dukungan**

   Pemanfaatan karyawan yang memiliki keterampilan serta inisiatif tinggi sangat mendukung dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Hal yang demikian ini sangat tepat bila penolakan yang dilakukan berkembang berdasarkan rasa ketakutan dan kekhawatiranny Penolakan ini dapat diatasi bila pengambil inisiatif dapat membantu individu-individu tersebut yang sebetulnya membutuhkan perubahan untuk pengembangan pemahaman akan kebutuhan untuk berubah, serta untuk mengetahui bagaimana perasaan mereka, apa yang perlu dilakukan untuk membantu individu yang bersangkutan. Pemberian bimbingan, konseling, pemberian waktu pada periode yang sulit untuk berdiskusi, penawaran akan dukungan emosional dan pengertian-pengertian diharapkan akan membantu dalam penanganan penolakan terhadap perubahan

4. **Negosiasi dan persetujuan**

   Kegiatan bernegosiasi dengan para penolak perubahan sangatlah potensial. Melalui pertukaran sumber daya manusia, pemberian sanksi bagi mereka yang tidak disiplin, akomodasi, pemberian balas jasa secara berurutan perlu dilakukan. Kegiatan pertukaran terjadi proses timbal balik, pada cara ini pengambil inisiatif perubahan mau menyesuaikan perubahan yang disesuaikan dengan kebutuhan atau kepentingan para penolak perubahan.

   Contoh:

   Pemberian pesangon pensiun dinaikkan, pemberhentian kerja secara dini.

5. **Manipulasi dan bekerja sama**

   Pada proses manipulasi yang berusaha menjauhkan diri dari penolakan potensial terhadap perubahan, proses manipulasi

bukan saja sebagai kegiatan persuasi saja, namun dalam hal ini dipergunakan sebagai taktik yang berliku-liku untuk mengelabui individu atau kelompok akan adanya perubahan. Manajer dapat melakukan manipulasi kepada para karyawannya melalui pemberian informasi yang dilakukan secara selektif atau melalui urutan kejadian-kejadian dengan sengaja. Dalam proses kerja sama juga dapat diselipkan adanya unsur manipulasi. Kerja sama dengan orang yang memimpin penolakan dengan dimasukkannya dalam struktur pengambilan keputusan organisasi sangat populer untuk meminimalkan keberadaan oposisi. Walaupun tidak etis, bentuk kerja sama yang demikian ini dapat menjadi bom waktu.

6. Paksaan eksplisit dan implisit

   Pendekatan yang terakhir adalah memanfaatkan paksaan secara eksplisit dan implisit, di sini manajer memaksa para penolak perubahan berdasarkan kewenangannya dapat mengancam para penolak perubahan. Adapun taktik yang digunakan, manajer mengancam melakukan pemecatan, penundaan promosi, transfer kedudukan dll. Memang metode ini banyak mengandung risiko dan perubahan tahap berikutnya akan mempersulit dalam memperoleh dukungan. Ancaman digunakan hanya dalam kondisi yang sangat gawat.

   Perlu diingat bahwa pendekatan-pendekatan sebagaimana tersebut di atas bukan berdiri sendiri-sendiri, mereka ada yang berkaitan, organisasi dalam menerapkannya dapat dikombinasikan antara satu pendekatan dengan pendekatan yang lainnya. Pendekatan tertentu dilakukan atas dasar antisi[144] munculnya reaksi dari berbagai pihak, pendekatan yang mana yang akan dipergunakan sangat tergantung pada teknik dan taktik yang dianggap efektif yang disesuaikan dengan karakteristik situasi tertentu.

Pada saat melakukan pengamatan terhadap penolakan terhadap perubahan yang secara umum bersifat disfungsional, mana manajer dapat menggunakan salah satu dari teknik yang ada. Ada tujuh teknik dalam mengurangi tentangan terhadap perubahan, sebagaimana yang disampaikan oleh Robbins dan Mary Coulter (2010: 13) sebagaimana pada tabel 5.5.

Tabel 5.5
Teknik mengurangi Penolakan terhadap Perubahan

No	Kegiatan	Keterangan kegiatan
1	Edukasi dan komunikasi	- Berkomunikasilah dengan para karyawan untuk membantu mereka memahami alasan di balik perubahan tersebut - Edukasilah karyawan melalui diskusi empat mata, memo, rapat kelompok, atau laporan - Tepat apabila dilakukan apabila sumber tentangan ini dari komunikasi yang buruk atau miskomunikasi - Harus ada saling percaya dan kredibilitas antara manajer dan karyawan
2	Partisipasi	- Memungkinkan mereka yang menentang perubahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan - Menganggap bahwa mereka memiliki keahlian untuk berkontribusi dengan baik - Keterlibatan mereka bisa mengurangi tentangan, meraih komitmen dalam mewujudkan keberhasilan perubahan, dan meningkatkan kualitas keputusan perubahan tersebut
3	Fasilitasi dan dukungan	- Menyediakan upaya dukungan seperti konseling atau terapi bagi karyawan, pelatihan keterampilan baru, atau cuti yang dibayar - Bisa memakan waktu dan mahal
4	Manipulasi	- Manipulasi adalah upaya terselubung untuk memberikan pengaruh seperti membelokkan fakta, menyimpan informasi negatif, atau menciptakan isu yang tidak benar
5	Kooptasi	- Kooptasi adalah bentuk manipulasi dan partisipasi - Mudah dan murah untuk menarik dukungan para penentang - Bisa gagal total bila target merasa tertipu

6	Memilih orang-orang yang menerima perubahan	- Kemampuan untuk menerima dan beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan itu terkait dengan kepribadian - Memilih orang-orang yang terbuka akan pengalaman baru, mengambil sikap positif terhadap perubahan, bersedia mengambil risiko, dan fleksibel dalam perilaku mereka
7	Koersi	- Menggunakan ancaman atau paksaan - Mudah dan murah untuk meraih dukungan - Bisa jadi iegal. Bahkan koesi legal pun dapat dianggap sebagai pemaksaan.

Sumber: Robbins & Mary Coulter (2010: 13) dimodifikasi

- **Isu-isu dalam mengelola perubahan**

Isu-isu dalam mengelola perubahan saat ini yang lazim dilakukan antara lain: mengubah budaya organisasi, menangani karyawan yang merasa stres, dn menghasilkan perubahan yang gemilang. Hal yang demikianlah yang sangat diperhatikan oleh para manajer.

1. **Mengubah budaya organisasi**

   Ketika mantan CEO W. James Mc.Nerney, Jr. pertama kali mengambil alih 3M Company, ia membawa pendekatan dari perusahaan lamanya, General Electric. Tetapi ia menyadari bahwa yang biasa dilakukan di GE tidak dikenal di 3M.

   Contoh:

   Ia sebagai satu-satunya orang yang hadir megikuti rapat tanpa menggunakan dasi. Gaya Mc Nerney yang blak-blakan, apa adanya dan interogatif dalam mengajukan pertanyaan membuat para manajer 3 M tidak siap. Mc Nerney segera menyadari pertama-tama yang harus dilakukannya adalah melakukan perubahan budaya perusahaan, sebelum melakukan perubahan organisasi.

   Dalam kenyataan budaya yang ada dalam organisasi terdiri dari karakteristik-karakteristik yang relatif stabil serta permanen. Hal yang demikian ini membuat organisasi merasa kesulitan dalam melakukan perubahan. Suatu budaya organisasi akan memakan waktu yang cukup lama terbentuk, yang memiliki

kecenderungan sudah mendarah daging. Budaya yang kuat memiliki kecenderungan resisten terhadap adanya perubahan, karena karyawan telah berkomitmen penuh pada budaya tersebut.

Contoh:

Lou Gestner, CEO IBM dari tahun 1993-2002, tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menemukan dari sebuah budaya yang sudah mapan. Gestner orang luar pertama yang memimpin IBM, ia perlu merombak habis tradisi lama dan renta dari perusahaan apabila ingin meraih kembali perannya sebagai pemain utama dalam industri komputer. Namun dalam rangka mewujudkan cita-citanya Gestner menghadapi tentangan yang sangat besar. Dia berkata "saya amati bahwa selama dekade saya menjabat di IBM, budayanya bukan saja salah satu aspek dari permainan, justru itulah pemainnya."

Seiring dengan perkembangan waktu, apabila budaya tertentu sudah mulai tidak sempurna, mungkin ada sedikit hal yang harus dilakukan oleh manajer untuk mengubahnya, terutama dalam jangka pendek. Bahkan dalam kondisi paling memungkinkan pun, perubahan budaya harus dipandang dalam waktu tahunan, bukan mingguan atau bulanan.

2. **Memahami faktor-faktor situasi.**

Dalam kondisi yang menguntungkan" apa yang memfasilitasi perubahan budaya? salah satunya adalah terjadinya "krisis dramatis" seperti kemunduran finansial yang tidak terduga-duga, kehilangan pelanggan utama, atau inovasi teknologi yang dramatis dari pesaing. Kejutan yang demikian ini dapat memperlemah status quo serta mendorong orang-orang untuk berpikir relevansi budaya yang mereka anut sekarang, atau dilakukan *pergantian tampuk pimpinan.* Pucuk pimpinan baru dapat memberikan nilai-nilai alternatif baru yang mungkin dapat dipandang sebagai orang yang lebih sesuai dalam merespons krisis daripada pemimpin lama. "Kondisi yang menguntungkan" karena organisasi tersebut masih muda dan kecil. Semakin muda usianya budayanya belum mendarah daging. Hal yang demikian mempermudah manajer dalam mengomunikasikan nilai-nilai baru dalam organisasi yang

kecil daripada organisasi yang besar. Terakhir budayanya lemah. Budaya yang lemah biasanya represif terhadap perubahan daripada budaya yang kuat.

3. **Membuat Perubahan dalam Budaya Organisasi**

   Dalam kondisi yang tepat, bagaimana cara manajer untuk mengubah budaya organisasi? apa yang akan dilakukannya? Tidak ada tindakan dan kegiatan tunggal yang akan memiliki dampak yang besar dalam rangka mengubah segala sesuatu yang telah mengakar dan sangat dihargai. Untuk melakukan hal ini, maka manajer harus menggunakan strategi yang jitu dalam mengelola perubahan budaya. Ada beberapa saran yang berfokus pada tindakan spesifik yang diharapkan dapat dimanfaatkan oleh manajer. Namun dalam memanfaatkan dan menggunakan saran-saran tersebut tidak sepenuhnya dapat menjamin perubahan budaya yang sedang berlakunya dapat berhasil dengan baik. Karyawan yang ada dalam organisasi tidak dengan mudah melepaskan nilai-nilai yang sudah dianggap baik, sudah mapan serta mereka sudah memahaminya sehingga dapat dilaksanakan dengan baik pada masa yang lalu. Perubahan walaupun mungkin ada, akan berjalan lambat, untuk ini manajer harus terus waspada jangan sampai karyawan akan kembali berpaling kepada tradisi lama yang sudah mengakar.

- **Saran dalam mengubah budaya organisasi**

Ada beberapa saran yang dapat dilakukan oleh manajer dalam melakukan perubahan terhadap budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan keteladanan melalui perilaku manajemen, untuk ini manajer puncak harus menjadi teladan yang positif.
2. Menciptakan kisah, simbol, dan ritual baru untuk menggantikan ritual dan simbol yang sedang berlaku.
3. Memilih, mempromosikan dan mendukung karyawan yang mengadopsi nilai-nilai baru.
4. Merancang ulang proses sosialisasi agar sejalan dengan nilai-nilai baru.
5. Agar dapat mendorong nilai-nilai baru, maka organisasi perlu mengubah sistem pemberian imbalan.

6. Mengganti norma-norma yang tidak tertulis dengan ekspektasi spesifik yang jelas.
7. Mengguncang subbudaya yang ada melalui pengalihan pekerjaan, rotasi kerja dan/atau pemberhentian.
8. Berupaya untuk meraih kesempatan melalui partisipasi karyawan dan menciptakan iklim yang membangun rasa percaya.

Dalam hal ini manajer dapat memilih satu atau beberapa saran di atas dapat (dikombinasikan) sesuai dengan iklim dan situasi yang ada di lingkungan organisasi.

D. TINGKATAN DAN BAHAYA RESISTENSI

Adanya kesalahan keterlambatan serta kekurangan dalam memberikan sosialisasi dalam perencanaan perubahan organisasi adalah dengan munculnya resistensi baik yang dilakukan oleh manajer maupun karyawan terhadap dilakukannya perubahan. Terjadinya resistensi dikarenakan terdapatnya perbedaan antara eksekutif puncak dengan para karyawan. Bagi manajer senior yang sudah berpengalaman adanya perubahan dalam organisasi mengindikasikan adanya kesempatan atau peluang bagi dirinya juga bagi organisasi, namun tidak demikian bagi para karyawan maupun sebagian manajer yang sudah merasa mapan dan tidak ingin mengembangkan dirinya. Bagi pekerja khususnya mereka yang sudah lama (sudah tua) perubahan dianggap sebagai munculnya kekacauan dan gangguan. Karyawan tersebut menolak untuk diubah. Untuk mengatasi kesenjangan yang akan terjadi, maka manajer harus mempertimbangkan kembali komitmen bersama yang sudah lama disepakati antara karyawan dengan perusahaan. Resistensi secara organisasional pada hakikatnya banyak muncul dari manajer tingkat menengah ke bawah yang merasa dirinya sudah mapan akan terganggu dengan dilakukannya perubahan dalam organisasi. Dengan adanya perubahan pada organisasi akan mengganggu kestabilan, kekuasaan, kewenangan, kewibawaan serta kenikmatan yang sudah lama dinikmatinya.

2 Di bawah ini akan disajikan dua pendapat pakar tentang adanya resistensi terhadap perubahan, baik resistensi individual maupun resistensi organisasional, resistensi secara aktif (melakukan sabotase,

bekerja semaunya saja) maupun resistensi secara pasif (asal bekerja saja, bekerja hanya menunggu perintah dari pimpinan).

Resistensi terhadap perubahan Greenberg dan Baron (2003: 601) mengindikasikan resistensi individual ada lima faktor sebagai penyebabnya, yaitu

a. *Economic Insecurity* **(Ketidakamanan ekonomi)**

   Setiap terjadinya perubahan memiliki potensi bagi seseorang untuk kehilangan pekerjaan atau terjadinya penurunan penghasilan. Dengan demikian, adanya suatu perubahan dapat menimbulkan adanya ketidakamanan secara ekonomis bagi para pekerja. Adanya kekhawatiran tersebut memunculkan resistensi atau keinginan menolak terhadap adanya perubahan.

b. *Fear of Unknown* **(Ketakutan atas hal yang tidak diketahui)**

   Terjadinya perubahan dalam organisasi memunculkan gangguan atas pola-pola yang sudah mapan dan menciptakan kondisi yang tidak biasa bagi para karyawan. Dengan demikian adanya perubahan keberadaannya sering ditolak, karena banyak karyawan yang merasa takut akan menghadapi konsekuensi dari perubahan yang wujudnya dalam berbagai hal belum nampak jelas.

c. *Threats to Social Relationships* **(Ancaman terhadap hubungan sosial)**

   Perubahan dalam organisasi banyak mengancam integritas persahabatan kelompok yang selama ini memberikan penghargaan sosial yang sangat berharga. Adanya perubahan dapat merusak tatanan hubungan sosial yang tidak diinginkan. Rasa kekhawatiran tersebut menyebabkan sebagian di antara kita tetap ingin mempertahankan status quo.

d. *Habits* **(Kebiasaan)**

   Adanya perubahan organisasi, cara mengerjakan pekerjaan memberikan tantangan untuk mengembangkan keterampilan dalam pekerjaan dengan cara baru. Perubahan dalam tata cara mengerjakan suatu pekerjaan sering berakibat adanya

keharusan untuk mengubah kebiasaan yang selama ini sudah dianggap mapan. Dengan adanya perubahan cara bekerja dirasakan sebagai keidaknyamanan. Hal tersebut berdampak terjadinya resistensi bagi karyawan.

e. *Failure to Recognize Need for Change* **(Kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)**

Ada beberapa orang yang kurang/tidak memahami arti pentingnya melakukan perubahan karena banyak didominasi oleh kepentingan pribadinya yang lebih menonjol bila dibandingkan dengan menerima adanya perubahan. Hal yang demikian ini akan memunculkan adanya resistensi terhadap perubahan karena kekurangpahaman atas kebutuhan perubahan.

Selanjutnya Greenberg dan Baron (2003: 602) mengemukakan terdapat adanya empat hambatan bagi perubahan organisasional, meliputi:

a. *Structural Inertia* **(Kelembaman struktural)**

Kekuatan organisasional yang bertindak pada pekerja, mendorong mereka untuk melakukan pekerjaannya dalam suatu cara tertentu (misalnya dengan pelatihan, sistem penghargaan) sehingga membuat mereka menjadi resisten terhadap perubahan.

b. *Work Group Inertia* **(Kelembaman kelompok kerja)**

Kelembaman dalam melakukan pekerjaan dengan cara tertentu (cara khusus) tidak hanya yang berasal dari pekerjaannya sendiri, tetapi juga dari kelompok sosial di mana mereka bekerja. Kelompok sosial di mana mereka bekerja tersebut dapat memengaruhi kelompok kerja yang ada dalam organisasi.

c. *Threats to Existing Balance of Power* **(Tantangan terhadap keseimbangan kekuatan yang ada)**

Apabila perubahan dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada mereka yang bertanggung jawab, pergeseran dalam keseimbangan kekuatan antara individu dan subunit organisasi mungkin akan terjadi. Unit kerja yang sekarang mengontrol sumber daya, memiliki keahlian, dan memiliki kekuatan, mungkin takut kehilangan posisi menguntungkan yang mungkin diperoleh dari adanya perubahan organisasi.

d. *Previously Unsuccessful Change Effort* **(Usaha Perubahan sebelumnya tidak berhasil)**

Bagi seseorang yang telah mengalami suatu bencana dapat dipahami, mungkin yang bersangkutan segan untuk memikul kejadian yang sama. Sama halnya dengan kelompok yang pernah diperkenalkan oleh organisasi yang pernah tidak berhasil dalam melakukan perubahan pada masa yang lalu, mungkin yang bersangkutan akan berhati-hati menerima usaha lebih lanjut untuk memperkenalkan perubahan ke dalam sistem.

- **Bahaya resistensi terhadap perubahan organisasi**

Kreitner dan Kinicki, (2001: 671) menyatakan adanya tingkatan resistensi mulai dari yang paling rendah sampai yang paling kuat, sebagai berikut.

a. *Acceprance* **(penerimaan)**

Acceptance adalah adanya kesediaan untuk menerima perubahan yang ditunjukkan adanya sikap antusias, kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen, adanya kesediaan menerima, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

b. *Indifference* **(tidak acuh)**

Indifference merupakan sikap tidak acuh yang ditunjukkan oleh adanya sikap apatis, hilangnya minat untuk melakukan pekerjaan, bekerja hanya berdasarkan perintah saja, dan terjadinya kemerosotan perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli terhadap adanya keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

c. *Passive Resistance* **(resisten pasif)**

Resistensi secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, hanya melakukan pekerjaan seminimal mungkin. Dalam resisten pasif karyawan banyak melakukan penolakan terhadap adanya perubahan dengan tidak melakukan sesuatu perbuatan.

d. *Active resistance* **(resisten aktif)**

Resistensi secara aktif dilakukan melalui cara melakukan pekerjaan dengan sangat lambat, memperpanjang waktu istirahat. Meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan dalam bekerja, mengganggu dan dengan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif dalam menolak adanya perubahan.

Pakar perubahan yang lainnya yaitu Pott dan LaMarsh (2004: 20) beliau menyatakan bahwa dalam perubahan terdapat lima alasan pokok bagi seseorang untuk menolak adanya perubahan, sebagai berikut.

1. **Mereka tidak ingin meninggalkan posisi sekarang ini.**

   Mereka tidak ingin menghentikan cara yang selalu dipergunakan, duduk bersama dengan tim yang selama ini bekerja bersama, dan melaporkan hasilnya kepada pimpinan yang sekarang ini. Mereka telah merasa mapan dan nyaman dengan yang ada sekarang ini.

2. **Mereka tidak ingin pergi ke mana organisasi berjalan.**

   Mereka tidak menginginkan untuk pindah, atau tidak ingin menggunakan teknologi baru serta menerima budaya organisasi yang baru. Dengan demikian maka para pekerja tidak mau mengikuti arah yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3. **Mereka tidak ingin pergi melalui proses perubahan.**

   Mereka tidak ingin belajar tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dengan cara yang baru, atau memanfaatkan waktu untuk menyulap pekerjaan yang baru dengan cara yang lama.

4. **Mereka tidak melihat bahwa ada rencana perubahan.**

   Mereka tidak menyadari karena perubahan dibawakan oleh orang yang mengerti apa yang akan mereka kerjakan, dan juga mengetahuinya bagaimana membuat perubahan itu terjadi.

5. **Orang yang terkena dampak perubahan telah dikeluarkan pada masa yang lalu.**

   Mereka yang telah terikat pada perubahan yang lalu, hanya mengingat kegagalannya saja, atau bahwa kerugian yang

ditimbulkan oleh perubahan lebih besar bila dibandingkan dari keuntungan yang diperolehnya.

Karena kondisinya selama dirasa sudah nyaman maka seseorang tidak menyetujui adanya perubahan, maka yang bersangkutan akan menunjukkan resistensinya dengan berbagai macam cara, antara lain:

a. Menurunkan produktivitasnya, sambil mereka menggunakan waktu untuk mencari informasi tentang perubahan atau sekedar menggerutu.
b. Sering menahan langkah mereka dan berusaha memperlambat perubahan sedapat mungkin yang dapat mereka lakukan.
c. Menunjukkan tidak adanya antusiasme untuk belajar atau berlatih mengenai prosedur baru.
d. Meningkatkan kemangkiran dalam usaha menghindari proses perubahan bersama, sebagian lain diminta untuk mengambil cuti sebab mereka benar-benar menjadi sakit stres karena adanya perubahan.

Untuk ini, maka manajer tidak boleh mengecilkan arti (underestimate) atas terjadinya resistensi terhadap adanya perubahan pada organisasi, dengan berbagai alasan sebagai berikut.

a. **Resistensi bersifat menjalar atau menular.**

   Cukup hanya mengambil satu orang yang ditakuti terhadap perubahan dan menyatakan ketakutan mereka kepada kawan sekerjanya, dan sebelum Anda menyadari telah berkembang seperti kobaran api. Orang berbicara dengan orang lain yang dijumpai di eskalator, di lobby, atau di kafetaria. Pembicaraan semacam ini menurunkan produktivitas, karena semakin banyak karyawan menggunakan, semakin banyak waktu untuk mendiskusikan ketakutan mereka dan semakin berkurang pula waktu bekerja.

b. **Resistensi bersifat melumpuhkan.**

   Jika karyawan dipaksa bahwa tidak terdapat alasan untuk melakukan perubahan tertentu, maka tidak akan mendapatkan manfaat dari suatu pelatihan. Waktu dan uang yang dikeluarkan oleh organisasi akan sepenuhnya pemborosan.

c. **Resistensi bersifat merintangi.**

Dengan maksud membuat perubahan terlaksana, misalnya bawahan memerlukan peralatan baru. Untuk memungkinkan mereka menggunakan peralatan baru, maka harus dipesan dan dikirimkan. Akan tetapi bagi orang di bagian pembelian, yang takut bahwa perubahan akan menghapuskan pekerjaan mereka, maka ia tidak bergerak memesan peralatan dan karenanya tidak pernah sampai. Pemikiran di balik ini adalah bahwa tanpa peralatan baru maka tidak akan ada perubahan

E. PROGRAM PERUBAHAN YANG EFEKTIF

Setiap perubahan harus dapat melepaskan diri dari status quo. Namun hal yang demikian ini selalu memperoleh tentangan dari kelompok tersebut. Resistensi pada hakikatnya muncul karena kekurangpahaman dan kekurangtahuan akan manfaat dari perubahan, atau karena posisinya yang sudah terlanjur mapan. Untuk itu, maka Greenberg dan Baron (2003: 604) menyarankan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi harus melakukan:

1. *Shape Political Dynamics* **(Membentuk dinamika politik)**

   Untuk mewujudkan tujuan organisasi Politik organisasional memiliki peran penting untuk itu. Secara politis, resistensi terhadap perubahan organisasi dapat diatasi apabila organisasi memperoleh dukungan dari individu yang berkuasa dan berpengaruh untuk memfasilitasi penerimaan perubahan.

   Cara yang paling sederhana dan efektif agar perubahan dapat diikuti anggota apabila yang menyodorkan adalah pimpinan kunci organisasi, karena mereka akan turut serta menjadi *foluntir* dalam menyukseskan visi manajer, atau karena mereka takut pembalasan dari pimpinan. Dukungan politik merupakan salah satu cara untuk memfasilitasi adanya perubahan dalam organisasi.

2. *Identify and Neutralize Change Resisters* **(Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan)**

   Cara lainnya untuk mendukung inisiatif perubahan adalah menetralkan mereka yang menolak adanya perubahan dengan

menjelaskan manfaat dari perubahan secara rinci. Perubahan sering ditolak karena ketakutan anggota dan kegagalan dari manajer dalam menjelaskan adanya perubahan di depan anggotanya. Pernyataan ketakutan terhadap adanya perubahan akan memengaruhi karyawan yang lainnya.

3. *Educate the work force* **(Mendidik angkatan kerja)**

   Banyak karyawan enggan untuk berubah karena mereka menakutkan masa depannya, khususnya yang berkaitan dengan masalah perekonomiannya. Dalam rangka pendidikan bagi karyawan, maka manajer harus menunjukkan sensitivitasnya agar karyawan memahami arti dari perubahan organisasional. Karyawan memiliki kecenderungan takut untuk berubah. Untuk ini maka harus diberikan pendidikan agar mereka memahami makna dari perubahan itu.

4. *Involve employees in the change efforts* **(Mengikutsertakan karyawan pada usaha perubahan)**

   Karyawan yang memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan memiliki kecenderungan lebih berkomitmen terhadap hasil dari keputusan dari pada mereka yang tidak terlibat. Demikian pula halnya bagi karyawan yang terlibat dalam proses perubahan dapat diharapkan memiliki sedikit resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya bagi karyawan yang terlibat secara langsung dalam proses perubahan lebih memahami kebutuhan akan perubahan, dan sedikit melakukan penolakan

5. *Reward constructive behaviors* **(Menghargai perilaku konstruktif)**

   Dalam rangka mempercepat proses perubahan, maka manajer perlu mengubah perilaku anggota organisasi melalui pemberian penghargaan kepada anggota yang berprestasi maupun anggota yang mendukung proses perubahan secara konstruktif.

6. *Create a learning organization.* **(Membuat organisasi pembelajaran).**

   Terlepas keinginan individu untuk berubah atau tidak, namun semua organisasi harus berubah meskipun beberapa di antaranya melalui kegiatan yang lebih ekonomis. Pada umumnya organisasi melakukan perubahan secara berkelanjutan yang dikenal dengan nama *learning organization.*

Dalam organisasi pembelajaran, masing-masing individu berupaya meninggalkan cara berpikir lama, mereka bebas memberikan sumbangan pemikiran untuk membentuk visi organisasi serta secara bersama mereka bersatu padu untuk mewujudkan visi tersebut. Untuk mewujudkan organisasi pembelajaran manajer melakukan kegiatan-kegiatan, antara lain:

a. Menciptakan komitmen untuk selalu berubah;
b. Dengan suka rela menerima adanya organisasi informal;
c. Mengembangkan budaya organisasi terbuka, dengan menerima ide baru yang konstruktif.

7. *Take the situation into account* (Memperhitungkan situasi)

Meskipun saran yang masuk telah diidentifikasi dan bermanfaat bagi organisasi, namun gagal karena kurang memperhitungkan sifat dan situasi di mana perubahan di lakukan. Apakah perubahan ditujukan kepada para karyawan? Mereka dilibatkan dalam mendesain perubahan? Pendekatan dalam proses perubahan sangat tergantung pada sifat dan situasi yang dihadapi. Dalam rangka menghadapi resistensi organisasi diperlukan adanya kemauan dan komitmen politik dari manajer yang disertai dengan langkah-langkah yang edukatif, komunikatif, akomodatif dan partisipatif.

Kesulitan mengatasi hambatan dalam proses perubahan terutama apabila perubahan tidak direncanakan secara global dan matang. Rencana perubahan yang dilaksanakan secara parsial tanpa mengakomodir usulan rencana perubahan yang telah disepakati bersama dapat berakibat terjadinya kevakuman aktivitas serta merugikan organisasi. Segala risiko dari berbagai kemungkinan harus diperhitungkan dengan seksama tanpa meninggalkan usulan rencana perubahan yang telah disepakati bersama. Dalam hal ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

a. Komunikasi multiarah.

Hambatan terhadap rencana perubahan dapat diminimalkan apabila manajer membuka saluran komunikasi multiarah, dapat dari atas ke bawah, dari bawah ke atas atau komunikasi mendatar serta komunikasi menyilang. Komunikasi model ini di samping menambah wawasan bagi anggota juga informasi

yang ada dapat merembes dengan cepat kepada anggota. Sebaliknya komunikasi yang buruk dapat menghambat proses perubahan.

b. Pendidikan dan latihan

Melalui pendidikan dan latihan kerja yang diberikan kepada para karyawan khususnya bagi mereka yang dipersiapkan untuk menangani peralatan baru atau mereka yang akan mendidik karyawan lainnya dengan menggunakan cara baru yang dianggap lebih efektif, efisien maupun ekonomis. Mereka yang memperoleh pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat mendukung proses perubahan.

c. Partisipasi karyawan

Bagi anggota organisasi yang memiliki kekurangan informasi mereka cenderung akan menolak adanya perubahan. Untuk itu, sebelum melakukan perubahan perlu diinformasikan kebijakan manajer kepada seluruh karyawan dalam suatu forum. Apa saja yang dipertentangkan dalam forum tersebut harus dibawa serta ke dalam pengambilan keputusan. Karyawan yang memiliki keahlian tertentu harus memberikan kontribusi sesuai dengan keahliannya, partisipasi dari karyawan tersebut dapat mengurangi hambatan. Komitmen untuk meningkatkan dan memelihara keputusan perubahan harus terus dipelihara.

d. Negosiasi

Hambatan terhadap perubahan yang datangnya dari individu maupun kelompok kecil lebih mudah diatasi dengan melakukan pendekatan kepada mereka, pengaruhi dan ajak mereka untuk mendukung perubahan ke arah yang lebih baik. Apabila tentangan terhadap perubahan ini datang dari beberapa individu yang kuat dan tidak mudah untuk mendukung perubahan, perlu dilakukan negosiasi yang lebih intensif dan janjikan paket penghargaan yang spesifik yang bermanfaat bagi individu-individu tersebut.

e. Manipulasi.

Manipulasi merupakan usaha untuk memengaruhi para karyawan secara terselubung, dalam kegiatan ini karyawan dipermainkan

diputarbalikkan) dengan mengubah fakta agar dibuat menarik, namun hal ini menyimpan informasi yang sebetulnya tidak diinginkan oleh karyawan melalui penciptaan gosip-gosip yang tidak benar agar karyawan mau menerima perubahan.

f. Kooptasi (pemilihan)

Kegiatan untuk merangsang karyawan agar mau mengikuti perubahan adalah melalui kooptasi (pemilihan). Kooptasi adalah gabungan dari kegiatan manipulasi dengan partisipasi. Kegiatan ini dilakukan oleh manajer terhadap pimpinan kelompok penghambat yang disuap dengan diberikan peran yang menjanjikan, mereka yang dikooptasi bukan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik, tetapi hanya sekedar memperoleh dukungan dan persetujuan dari mereka.

g. Fasilitasi dan dukungan.

Bagi karyawan yang mengalami kegelisahan tinggi yang berkelanjutan karena informasi yang diperolehnya tidak lengkap, maka tugas utama dari agen pembaruan adalah menawarkan serangkaian upaya untuk mengurangi kegelisahan karyawan melalui fasilitasi dan pemberian dukungan kepada karyawan tersebut melalui konseling dan pemberian keterampilan kerja.

h. Paksaan

Paksaan merupakan kegiatan terakhir yang harus dilakukan oleh manajer apabila langkah-langkah sebagaimana tersebut di atas tidak dapat dilakukan kepada para penghambat perubahan. Manajer dapat memberikan ancaman kepada penghambat melalui: pemindahan/mutasi ke tempat tugas baru, atau kehilangan kesempatan promosi, evaluasi kinerja negatif atau rekomendasi negatif dari pimpinan.

Dalam proses perubahan dalam suatu organisasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, sebagai berikut.

1. Kapan pun jika Anda menjumpai istilah manajemen, pikirkanlah hal-hal yang berkaitan dengan manajemen perubahan.
2. Seorang profesional yang bijak, ia memelihara fokus ganda sepanjang waktu, sebagai seorang profesional, pekerja yang

efektif bagi majikannya, dan selalu mencermati gambaran besar dari kariernya.

3. Memahami orang-orang yang ada dalam sebuah kampanye perubahan sangatlah fundamental.
4. Penolakan yang karyawan tunjukkan ketika mereka dihadapkan pada perubahan sebagian diturunkan dari kecemasan terhadap hal yang tidak ia kenal.
5. Ketika Anda memahami apa yang dipikul dan dipikirkan oleh bawahan Anda, maka Anda berpotensi menjadi manajer perubahan yang jauh lebih baik dari mereka.
6. Manajer perubahan cukup menantang ketika satu kelompok di lokasi yang sama. Hal ini akan membesar ketika target-target perubahan bekerja di berbagai tempat.
7. Manajer perubahan yang efektif membantu orang untuk mengadopsi prosedur operasi yang baru, memunculkan perilaku baru, dan mengembangkan sikap baru yang semuanya mendukung kemajuan menuju hasil yang diharapkan.
8. Untuk mengatasi kinerja yang tidak stabil, simpanlah persenjataan berupa peralatan-peralatan manajemen kesulitan yang akan dimanfaatkan pada interval-interval yang tepat bahwa perubahan adalah demi kepentingan terbaik mereka.
9. Perubahan paling siap terjadi ketika individu termasuk dalam kelompok yang mengadopsi sistem nilai-nilai dan keyakinan kelompok.
10. Orang-orang akan berubah ketika mereka memiliki perasaan bahwa perubahan adalah demi kepentingan terbaik mereka.
11. Pendekatan kekuasaan dapat menjadi efektif ketika para target perubahan mengakui kepakaran dan keabsahan siapa pun yang menjalankan kekuasaan.
12. Anda dapat menjadi pemimpin yang tegas, namun untuk menjadi pemimpin yang efektif, Anda juga harus bersikap adil.
13. Arahan yang Anda sampaikan kepada bawahan hendaknya jelas, sesuai target dan tepat waktu untuk memastikan bahwa mereka memiliki peluang terbesar untuk sukses.

14. Dengan pendekatan lingkungan adaptif, agar perubahan menjadi permanen, hapuslah kemapanan yang ada, ciptakan struktur baru yang memungkinkan orang-orang cepat beradaptasi dengannya.
15. Tunjukkan pada para target perubahan bahwa apa yang telah mereka ketahui dan lakukan adalah berkaitan dengan apa yang perlu mereka ketahui dan lakukan pada masa depan, untuk membuat transisi mereka berjalan mulus dan tidak menakutkan.
16. Manajer memerlukan perhatian seksama terhadap hal-hal pendorong motivasi dan pemahaman kebutuhan individual dari anggota tim.
17. Cobalah untuk melihat kesalahan sebagai kesempatan, bukan bencana.
18. Orang-orang akan menjadi agen perubahan yang terampil ketika mereka memiliki kewenangan yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
19. Manajer perubahan dapat membantu anggota-anggotanya untuk berhasil dengan menghubungkan mereka ke sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.
20. Seorang manajer perubahan yang bersedia menceburkan dirinya secara total ke dalam operasi yang menjadi kewenangannya akan cenderung menjadi lebih cepat berkembang dan memajukan orang lain. ###

Bab VI
Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

A. Memimpin Perubahan Strategis dan Fundamental

Perubahan strategis adalah kegiatan yang dilakukan oleh berbagai-bagai organisasi di mana peran manajemen puncak sangat menentukan dan dominan dengan memusatkan perhatiannya untuk melakukan pekerjaan yang baik dan benar di seluruh lini dari organisasi yang dipimpinnya. Perubahan strategis ini harus dijadikan pedoman bagi seluruh elemen dalam organisasi karena akan membantu mengembangkan arah dan konsep yang jelas ke mana arah tujuan yang akan dicapai 47ta yang akan diwujudkan oleh organisasi sebagaimana yang tertuang dalam visi dan misi organisasi. Kegiatan ini dilakukan untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang serba mendadak serta berguna untuk perkembangan organisasi dalam jangka panjang, untuk itu organisasi harus berfungsi lebih baik dan menjadi lebih responsif dan tanggap terhadap kondisi lingkungan yang selalu berubah. Kegiatan yang harus Manajer lakukan menetapkan langkah-langkah yang memungkinkan untuk:

a. Mempersiapkan diri menghadapi lingkungan (ekstern organisasi) yang tidak menentu dan selalu berubah. Apabila perubahan lebih lambat dari yang diperkirakan, manajer boleh berasumsi masa depan sama saja dengan masa lalu. Manajer dapat membuat rencana berdasarkan pengalaman tahun lalu.

b. Apabila perubahan yang terjadi sedemikian pesatnya, dan pengalaman masa lalu tidak sesuai dan tidak dapat lagi diandalkan sebagai pedoman, maka manajer dengan secepatnya

harus membuat terobosan berupa strategi baru sesuai dengan masalah khusus dan penciptaan peluang di masa yang akan datang.

c. Pada abad XXI ini perkembangan yang luar biasa terjadi di bidang teknologi dan bertambah kompleksnya lingkungan luar organisasi, hal yang demikian ini sangat menyulitkan manajer dalam menetapkan perencanaan jangka panjang organisasi. Untuk mengimbangi laju perkembangan dan perubahan yang serba tidak menentu, manajer harus memandang jauh ke depan dari sebelumnya. Artinya manajer harus menyiapkan waktu yang cukup lama untuk membuat keputusan yang hasilnya akan diaplikasikan di masa yang akan datang. Apabila manajer menetapkan prespektif jangka pendek dapat berakibat sangat merugikan bagi organisasi karena kita tidak memusatkan perhatian kebutuhan jangka panjang untuk mengembangkan kualitas, efisiensi maupun model.

Di samping menyiapkan perubahan yang strategis manajer juga harus mempersiapkan perubahan yang fundamental. Perubahan yang fundamental adalah perubahan yang sangat mendasar mulai dari prinsip-prinsip yang harus dilakukan sampai dengan dampaknya bagi organisasi. Perubahan ini merupakan transformasi dari kondisi yang ada ke arah kondisi yang diinginkan yaitu suatu kondisi yang lebih baik dari kondisi saat ini, sesuai dengan visi organisasi.

Pemimpin perubahan fundamental apabila ingin sukses dalam mewujudkan tujuan perubahan harus dilakukan perubahan secara terencana secara rinci dan bertahap. Hussey (2000: 63) mengusulkan pendekatan perubahan yang diusulkan melalui langkah demi langkah yang disingkat EASIER, sebagai berikut.

1. *Envisioning* **(memimpikan)**

   Visi merupakan impian dari manajer untuk mewujudkan gambaran kegiatan pada masa yang akan datang mengenai ruang lingkup kegiatan, keadaan ekonomi, hubungan dengan pemasok bahan, dengan pelanggan, pemantapan budaya kerja serta budaya organisasi. Visi masa yang akan datang jelas sangat berbeda dengan visi sekarang. Visi juga diinspirasikan

oleh kenyataan perubahan yang direncanakan. Hal penting bagi Kepemimpinan perubahan yang fundamental harus menginspirasikan serta mendefinisikan visi tersebut secara baik dan jelas. Visi yang tidak didefinisikan secara baik dan jelas akan memunculkan duplikasi dalam penafsiran di berbagai tingkatan organisasi yang bermuara pada adanya distorsi dalam mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, pemimpin perubahan harus merumuskan secara jelas gambaran organisasi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

2. *Activating* **(mengaktifkan)**

Tugas dari pemimpin perubahan berikutnya adalah mengaktifkan para karyawan (pengikutnya), untuk memastikan apakah para karyawannya ini telah memahami, mendukung Visinya? Pemimpin perubahan harus mengembangkan visi yang mendalam dalam organisasi bersama-sama dengan pemain-pemain yang akan mengimplementasikannya. Komitmen untuk keberhasilan visi adalah prasyarat utama, apalagi bagi mereka kunci dalam menyusun visi agar menjadi kenyataan. Karena walaupun melakukan pendekatan diktatorial dalam mewujudkan perubahan, pemimpin perubahan tidak akan mampu melakukannya sendiri setiap tugas. Kemajuan dan keberhasilan visi akan terhambat bila mendapat tantangan dalam implementasi, visi akan terganggu sehingga visi tidak pernah tercapai atau mengalami penundaan dalam implementasi.

3. *Supporting* **(mendukung)**

Pemimpin perubahan yang baik bukan hanya sekedar memerintah apa yang harus dilakukan oleh pengikutnya, tetapi ia akan menjelaskan dan mendorongnya agar mereka memperoleh inspirasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan penuh semangat dengan meyakini akan dicapainya tujuan organisasi serta memberikan motivasi yang memungkinkan hal tersebut dapat terwujud dengan segera.

Untuk mewujudkannya, pemimpin perubahan di samping harus bekerja keras serta didukung dengan empati yang kuat terhadap orang yang akan diberi inspirasi, membayangkan

sesuatunya dari sudut pandang mereka serta didukung dengan adanya saling bekerja sama penuh pengertian di antara mereka.

Pemimpin perubahan harus bersikap jujur, keteladanan dan dapat dipercaya, untuk itu maka pemimpin perubahan harus rela memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Di samping memberikan dukungan dan membantu pengikutnya mencapai tujuan, pemimpin perubahan harus mampu mengenali masalah yang dihadapi pengikutnya serta memberikan bimbingan tanpa pernah ragu terhadap keberhasilan pengikutnya.

4. *Implementing* **(melaksanakan)**

   Implementasi diartikan sebagai pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara rinci disertai dengan jadwal untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Instrumennya sangat beragam sesuai dengan sifat perubahan yang ada serta jangka waktu dalam mewujudkannya diperlukan untuk:

   a. Memastikan dampak perubahan dapat dipahami sepenuhnya oleh para anggota organisasi;
   b. Menetapkan anggota tim kerja yang bertugas untuk mengimplementasikan setiap rencana.
   c. Mengidentifikasi semua kegiatan yang dilakukan untuk melakukan perubahan;
   d. membagi tugas dan tanggung jawab berbagai kegiatan yang harus dilakukan;
   e. Membuat skala prioritas kegiatan disesuaikan dengan jangka waktunya;
   f. menyediakan dana yang sesuai untuk pelaksanaan kegiatan
   g. membagi sumber daya manusia yang melaksanakan tugas;
   h. mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan agar implementasi berjalan lancar sesuai dengan rencana;
   i. Menetapkan evaluasi program perubahan.

5. *Ensuring* **(memastikan)**

   Rencana, struktur implementasi, kebijakan diformulasikan, dan pelaksanaan perubahan. Di atas kertas organisasi dapat melaksanakan kegiatan tersebut, namun perlu dilakukan

kegiatan monitoring dan pengawasan guna memastikan hal hal sebagai berikut.

a. Semua kegiatan dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan;
b. Apabila ada hambatan, rencanakan perubahan disertai dengan alasan perubahan, dan perlu di rencanakan kegiatan baru sesuai dengan kondisi dan situasi.
c. Hasil kegiatan upayakan sesuai dengan yang diharapkan, jika tidak lakukan koreksi seperlunya.
d. Rencana harus tetap sesuai walaupun kondisi telah berubah.

Dari uraian di atas, maka *ensuring* berfungsi untuk memastikan bahwa implementasi dan hasil telah dijalankan sesuai dengan rencana, apabila ada penyimpangan, maka perlu segera diadakan koreksi serta penyempurnaan sebagaimana mestinya.

Sebagai seorang manajer, sekaligus sebagai pemimpin perubahan atau sejenisnya, di mana manajer memiliki peran untuk memimpin dan mengelola kampanye perubahan sampai dengan terwujudnya tujuan yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dan yang dimiliki oleh organisasi. Sebagai manajer yang bertugas sebagai agen perubahan, Anda bisa mendapatkan berbagai macam tekanan. Anda melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan yang senantiasa mengharapkan hasil yang hebat dari Anda. Dalam mengelola staf yang selalu harus terus dididik agar mereka memahami apa yang harus mereka kerjakan sesuai dengan apa yang Anda harapkan. Para agen perubahan akan menghadapi risiko yang besar dalam menghadapi diri dalam menempati posisi baru, Anda mungkin mendapati diri Anda berada dalam budaya organisasi yang tidak tanggap terhadap gaya manajemen Anda.

- **Bertanggung jawab atas dilaksanakannya perubahan**

Organisasi yang ingin berkembang dengan pesat harus didukung oleh kepemimpinan yang hebat, yang mampu melakukan perubahan organisasi dengan cepat dan akurat. Setelah memperoleh seorang manajer perubahan yang hebat dengan gaji yang sesuai, maka sang manajer baru ini menerapkan perubahan-perubahan dalam organisasi di mana ia baru bekerja. Namun sang manajer dengan berbagai macam

jenis keterampilan, bakat, kemampuan alami, ide-ide kreatif banyak ide dalam melakukan perubahan dalam organisasi.

Keterampilan-keterampilan dan pengalaman bagi seorang agen perubahan dapat secara dramatis berdampak pada keberhasilan ataupun pada kegagalan dalam sebuah kampanye perubahan serta bahkan memengaruhi seberapa besar respons dari organisasi dan sponsornya sendiri dalam kegiatan perubahan pada organisasinya.

Sebagai agen perubahan yang efektif ia harus terampil di berbagai bidang.mereka harus memiliki kemampuan untuk menyusun rencana aksi, menyelia orang lain, memantau hasil, mendiagnosis segala problem yang ada, yang paling menantang adalah melakukan improvisasi. Agar dapat menjadi agen perubahan yang hebat dan berhasil dengan sukses, maka seorang agen perubahan harus memiliki berbagai macam jenis keterampilan, bakat, kemampuan alami serta ide-ide yang konstruktif. Agen perubahan yang ingin berhasil dengan gemilang ia harus:

1. **Memiliki daya tahan**

   Memiliki stamina yang kuat serta gigih dalam menghadapi segala kekecewaan, halangan, hambatan maupun kegagalan pada awal kegiatan, mampu bangkit kembali untuk membangun komitmen bersama terhadap sebuah kampanye perubahan demi tercapainya tujuan yang diharapkan.

2. **Ahli dalam mengatur waktu**

   Dalam proses penyusunan sebuah rencana yang senantiasa memperhitungkan ketidakpastian-ketidakpastian yang mungkin terjadi dalam dunia nyata, waktu jeda operasi, waktu untuk peningkatan produksi, dan pengaruh silang dari orang-orang maupun seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi.

3. **Memiliki empati**

   Menyimak kebutuhan dan kekhawatiran dari anggota tim kampanye perubahan disertai dengan target-targetnya yang secara langsung terlibat dalam implementasi terhadap perubahan yang diharapkan.

4. **Mengantisipasi penolakan**

   Memahami bahwa adanya penolakan adalah sebagai tanggapan yang alami manusia terhadap adanya perubahan serta harus

adanya menghadapi penolakan tersebut dari pada menyingkir darinya. Memahaminya melalui pengalaman atau institusi yang melakukan penolakan secara terselubung yang berarti ada permasalahan yang mendasar yang lebih dalam.

5. **Ahli dalam melakukan pelaporan rutin**

   Memahami kebutuhan untuk selalu memberitahukan kepada mereka yang terlibat dalam kegiatan kampanye perubahan secara rutin karena hal tersebut merupakan tanggung jawab mereka, juga melakukan penangkalan terhadap desas-desus, keraguan dan pemikiran yang tidak-tidak.

6. **Memberikan umpan balik**

   Selain memberikan pelaporan secara rutin, juga mengakui kebutuhan untuk memberikan umpan balik scara berkesinambungan terhadap mereka yang memintanya, khususnya demi meraih kesempurnaan dalam pekerjaan, dalam memberikan dukungan terhadap kampanye perubahan seutuhnya.

7. **Menjaga objektivitas**

   Memahami kebutuhan dan tujuan setiap individu yang terlibat dalam sebuah kegiatan kampanye tentang perubahan.

8. **Memberikan pujian pada kelompok**

   Secara terus-menerus mengakui jerih payah anggota tim kampanye perubahan, tidak memiliki sendirian pujian atas ketercapaiannya kegiatan. Tidak henti-hentinya memberikan imbalan dan insentif bagi para anggota tim perubahan. Ini merupakan salah satu cara untuk mendorong serta menggugah mereka selama bertugas.

9. **Mempelajari iklim dalam organisasi**

   Bukan hanya memahami prosedur operasi departemen atau divisi mereka sendiri, agen-agen perubahan yang efektif juga selalu berusaha memahami elemen-elemen yang sama dalam organisasi yang lain yang terlibat dalam kampanye perubahan.

Sebagai pemimpin perubahan ia memiliki peran yang sangat luas dan berat. Sebagai seorang pemimpin ia harus mampu mewujudkan tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Di samping

memperhatikan lingkungan sendiri pimpinan perubahan juga harus memperhatikan lingkungan orang lain, di samping itu seorang pemimpin perubahan ia harus mampu:

1) **Menciptakan hubungan kerja secara efektif.**

   Hubungan kerja dalam organisasi yang dilakukan secara efektif akan mendorong adanya iklim kerja yang kondusif yang menjurus pada pemberdayaan anggota. Untuk ini maka sebagai seorang pemimpin harus dapat menunjukkan perilaku yang positif di depan bawahannya dengan cara sebagai berikut.

   a. Menghargai anggota, seorang pemimpin harus beranggapan bahwa bawahan adalah anggota tim kerja, untuk ini maka yang bersangkutan sudah sepantasnya memperoleh penghargaan yang wajar dari pimpinan atas prestasi dan kerja sama yang telah dilakukan selama ini.
   b. Memberikan empati, dengan mendorong anggotanya untuk meningkatkan keingintahuannya, untuk ini maka pimpinan dapat menyaksikan sesuatu dari mereka sebagai gambaran atas kemampuan yang mereka miliki.
   c. Bekerja dengan tulus, dalam bekerja pimpinan haruslah berprinsip bahwa bekerja adalah sebuah ibadat, untuk ini maka segala kegiatannya dilakukan secara ikhlas, dalam komunikasi juga harus menggunakan bahasa yang santun dan dilakukan secara timbal balik. Sebagai pimpinan yang baik maka pimpinan harus memberdayakan anggotanya agar dapat membaktikan dirinya dengan lebih baik, membuka kesempatan kepada anggota untuk melakukan komunikasi dengan pimpinannya. Segala kekurangan anggota harus dapat dimaklumi, agar anggota merasa dihargai berilah keterampilan sesuai dengan bakatnya masing-masing, beri kesempatan pada anggota untuk mengembangkan dirinya masing-masing.

2) **Melakukan pergeseran fungsi manajer.**

   Pada model kepemimpinan gaya lama, sang pemimpin selalu berada di puncak piramid, sedangkan para anggotanya berada di bawahnya serta bertugas untuk mendukung segala apa yang diharapkan sang pemimpin. Manajer tinggal memberikan perintah

kepada para bawahannya, dan bawahan melaksanakannya serta melaporkan hasilnya. Keberhasilan organisasi adalah keberhasilan pimpinan bukan keberhasilan bersama, sistem komunikasi hanya satu arah dari atasan kepada bawahan berupa perintah dan pemberian informasi atas kebijakan organisasi yang baru. Sistem komunikasi dua arah sangat sulit terwujud. Komunikasi dari bawah ke atas hanya berupa laporan dari bawah ke atasan atau permohonan kebijakan dari atasan. Proses pemberdayaan pada karyawan hanya sekedarnya saja, seperti piramid terbalik hanya sedikit anggota yang memperoleh kesempatan dalam proses pemberdayaan. Sistem kepemimpinan saat ini banyak dikembangkan model kepemimpinan pelayanan, di mana pemimpin sebagai pelayan dari anggotanya untuk mewujudkan tujuan organisasi, pimpinan menganggap bawahan sebagai mitra kerja yang senantiasa perlu dikembangkan untuk memenuhi perkembangan dan tuntutan yang ada.

3) **Memimpin dengan memberikan contoh.**

Pemimpin di samping harus memiliki rasa percaya pada anggotanya, di samping itu pemimpin harus menjadikan dirinya sebagai model keteladanan bagi anggota, pemimpin harus selalu memberikan contoh yang akan mendekatkan dirinya dengan para anggotanya. Jika pimpinan memberikan pesan harus jelas, mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh bawahan. Di samping menjadi teladan bagi anggotanya, sang pemimpin harus memikirkan pengembangan dan pemberdayaan kepada anggotanya, di samping untuk menambah semangat kerja anggota juga akan meningkatkan nilai tambah serta daya saing bagi organisasi.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin kepada para anggotanya. Apa pun yang sedang dilakukan oleh sang pemimpin harus menunjukkan perilaku keteladanan yang dapat menjadi contoh bagi anggotanya, antara lain:

a. Jika pemimpin ingin anggota melakukan apa yang ia katakan, maka yang bersangkutan harus dapat membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya.

b. Apabila pimpinan menghendaki anggotanya berinovasi, maka organisasi juga harus siap untuk menanggung kegagalan atas inovasi yang mereka lakukan.

c. Jika pimpinan organisasi menghendaki anggotanya melakukan ekstra usaha, maka pimpinan organisasi harus mendorong dirinya sendiri untuk bekerja lebih keras lagi.

d. Jika pimpinan menghendaki adanya keterbukaan dalam organisasi, maka sang pimpinan juga harus berlaku tulus dan jujur di perbagai kegiatan, agar terkesan tidak ada yang disembunyikan dalam organisasi ini.

e. Jika pimpinan menginginkan adanya saling mempercayai, maka pimpinan terlebih dahulu harus memberikan kepercayaan pada anggotanya.

f. Jika pimpinan ingin mewujudkan tujuan organisasi jangka panjang dapat terwujud dengan baik, maka pimpinan harus membuat visi, misi dan rencana strategis yang positif, sebagai gambaran apa yang akan dicapai organisasi pada masa yang akan datang, yang memberikan inspirasi serta mendorong anggotanya.

4) Memengaruhi orang lain.

Salah satu tugas pemimpin adalah piawai memengaruhi orang lain. Dalam rangka meningkatkan kemampuan anggotanya maka pimpinan harus memikirkan cara terbaik dalam pemberdayaan kepada anggotanya. Proses pemberdayaan merupakan proses yang dilakukan untuk melakukan perubahan akan sikap dan perilaku anggota menuju ke arah kebaikan bagi dirinya sendiri maupun bagi organisasi. Untuk itu pimpinan harus pandai untuk memengaruhi anggotanya agar anggotanya dengan suka rela mau melaksanakan apa yang diinginkan oleh sang pemimpin. Dalam hal ini yang perlu dipikirkan oleh pemimpin adalah kapan ia memengaruhi, bagaimana cara memengaruhinya, dalam iklim yang bagaimana serta keterampilan apa saja yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam memengaruhi anggotanya.

5) **Mengembangkan** *Team work* **yang solid.**

Perkembangan organisasi pada abad ke-21 adalah terbentuknya tim kerja yang solid. Dengan terbentuknya tim kerja, banyak memiliki keuntungan atau kelebihan antara lain: lebih ramping, mudah dibentuk dan dibubarkan, anggotanya memiliki tanggung jawab dan keterampilan yang lebih baik dari pada umumnya anggota organisasi. Proses pengambilan keputusan lebih praktis, mereka senantiasa mengembangkan diskusi dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam menghadapi permasalahan, proses komunikasi multiarah, saling berbagi informasi, mengembangkan kerja sama yang solid dan saling mempercayainya.

6) **Melibatkan staf dalam pengambilan keputusan.**

Pada organisasi abad ke-21 proses pengambilan keputusan bukan lagi untuk didominasi oleh pimpinan puncak saja, tapi dalam hal ini anggota perlu juga dilibatkan. Di samping untuk mengurangi beban tugas pimpinan juga untuk memberikan pelatihan kepada anggota agar mereka memiliki partisipasi. Hal yang demikian ini akan mendorong dan memotivasi anggota juga mengembangkan anggota untuk berinovasi dan berkreasi secara positif.

7) **Memberdayakan anggota organisasi.**

Anggota organisasi diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya sendiri melalui berbagai macam cara sesuai dengan seleranya masing-masing, di samping proses pemberdayaan yang dilakukan oleh organisasi. Dengan demikian akan tercipta adanya suasana yang lebih santai, lebih harmonis. Tim yang dibentuk di samping merasa bahagia juga merasa termotivasi. Adanya suasana kerja yang semakin kondusif dan santai. Hal yang demikian ini akan meminimalkan hambatan yang akan muncul. Jika terjadi adanya hambatan maka anggota akan menyelesaikannya sendiri. Dengan demikian produktivitas akan meningkat juga akan meningkatkan daya saing organisasi.

8) **Membangun komitmen.**

Proses pemberdayaan di samping untuk meningkatkan keterampilan anggota, juga diharapkan dapat mengubah

sikap dan perilaku anggota ke arah budaya kerja yang lebih positif, melalui pemberdayaan kepada anggota diharapkan kinerja menjadi lebih maksimal. Dalam proses pemberdayaan ini peran pimpinan puncak sangat menentukan keberhasilan organisasi. Namun dukungan dari pimpinan puncak ini tidak ada gunanya jika tidak memperoleh sambutan yang positif dari para anggota. Pemberdayaan yang diberikan oleh pimpinan sebagai kepercayaan pada anggotanya serta bermakna dalam meningkatkan tugas dan tanggung jawab anggota. Sebagai bagian integral dari proses perubahan kultural, maka pemberdayaan memerlukan adanya komitmen bersama mulai dari pimpinan puncak sampai kepada para anggotanya. Tanpa adanya komitmen, tidak mungkin pemberdayaan menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Namun demikian pimpinan puncak harus memiliki komitmen yang jelas dan tegas terhadap pemberdayaan ini.

B. Memfasilitasi Proses Perubahan

Perubahan yang dilakukan dalam skala besar pada sebuah organisasi dengan melibatkan proses eksperimentasi maupun pembelajaran. Dalam kegiatan ini manajer tidak mungkin mampu mengantisipasi semua permasalahan, atau mampu mempersiapkan rencana secara rinci mengenai bagaimana cara melaksanakan seluruh aspek perubahan tersebut.

Asumsi umum menyatakan, proses perubahan dalam organisasi tidak selalu dimulai oleh manajer puncak, dan mungkin mereka tidak terlibat secara langsung dalam proses yang telah berjalan. Peran penting dari manajer puncak adalah memformulasikan dan mengintegrasikan visi, misi dan rencana strategisnya, membangun koalisi dari para pendukung yang mengesahkan strategi tersebut. Kemudian memandu dan mengoordinasikan proses perubahan di mana strategi tersebut akan diterapkan. Manajer mendorong manajer tingkat di bawahnya untuk mengubah unit kerjanya sendiri yang disesuaikan dengan visi dan misi dan rencana strategis. Di samping itu manajer puncak juga harus menyiapkan dukungan berupa penyediaan sumber-sumber yang diperlukan untuk memperlancar proses perubahan. Dalam rangka pelaksanaan perubahan organisasional, ada dua hal yang harus

dilakukan oleh manajer puncak dengan berperilaku dan "bertindak secara politis" (keorganisasian) dan bertindak yang "berorientasi pada manusia" sebagaimana pada tabel di bawah ini:

Tabel 6.1
Pedoman untuk menetapkan perubahan

No.	Pedoman untuk tindakan politis (organisasi)	Pedoman untuk tindakan yang berorientasi pada manusia
1	Menentukan siapa yang dapat melawan atau memudahkan perubahan	Menciptakan perasaan mendesak mengenai kebutuhan akan perubahan
2	Membangun sebuah koalisis yang luas untuk mendukung perubahan tersebut	Menyiapkan orang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
3	Mengisi posisi penting dengan agen-agen perubahan yang kompeten	Membantu orang untuk menghadapi beratnya perubahan
4	Menggunakan satuan tugas untuk memandu implementasi	Memberikan kesempatan untuk berhasil awal
5	Membuat perubahan yang dramatis dan simbolis untuk memengaruhi pekerjaan	Tetap memberikan informasi mengenai kemajuan perubahan kepada Orang-orang
6	Jika perlu, diterapkan perubahan pada awalnya dengan skala kecil	Memperhatikan komitmen berkelanjutan terhadap erubahan
7	Mengubah aspek relevan dari struktur organisasi	Memberikan kewenangan kepada orang untuk menerapkan perubahan
8	Mengawasi kemajuan perubahan	

Sumber: Gary Yukl (2009: 346) dimodifikasi

1. Tindakan Politis atau Organisasi

Penjelasan mengenai pemikiran dan cara dalam menghadapi masalah politis dan struktural pada saat melakukan perubahan besar

dalam organisasi yang didasarkan pada hasil penelitian, teori maupun wawasan praktisi (Beer, 1988; Connor 1995; Kotter, 1996) pedoman ini dapat digunakan untuk tindakan manajer puncak, juga berlaku untuk manajer lainnya yang melakukan perubahan besar organisasi.

a. Menentukan siapa yang dapat melawan atau memudahkan perubahan.

Dalam rangka melakukan evaluasi di berbagai segi guna memperlancar pencapaian perubahan organisasional, manajer puncak harus memahami proses politis, distribusi kekuasaan, identitas orang yang mendukungnya dalam melakukan perubahan organisasional. Dalam rangka melakukan perubahan besar hal utama yang harus diperhatikan adalah mengidentifikasikan seluruh faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Manajer puncak harus menyisihkan waktunya untuk: menentukan orang penting mana yang akan menentukan keberhasilan proposal dalam proses implementasi. Apa saja yang harus dipersiapkan dalam meminimalkan dan menghadapi hambatan. Serta bagaimana caranya mengubah orang yang selama ini skeptis menjadi pendukung perubahan? berapa lama waktu yang diperlukan untuk mendapatkan persetujuan dari semua pihak?

b. Membangun sebuah koalisi luas untuk mendukung perubahan.

Tugas memengaruhi, membujuk, mengajak orang untuk mendukung proses perubahan tidaklah segampang yang diduga, pekerjaan besar ini tidak mungkin dilakukan sendiri oleh manajer. Perubahan yang lancar dan sukses dalam organisasi membutuhkan upaya kooperatif dari semua pihak yang memiliki kekuasaan untuk mendorong memerlancar atau menghambat/menghalangi proses perubahan. Membangun koalisi sangat penting dilakukan baik intern maupun ekstern organisasi. Kegiatan dimulai dengan memastikan tim eksekutif telah siap melaksanakan tugasnya yang cukup sulit dalam menerapkan perubahan organisasional. Para pendukung di luar eksekutif puncak sangat diperlukan baik dari manajer tingkatan menengah sampai ke tingkat bawah. Dalam penelitiannya Beer (1988) terhadap enam perusahaan besar yang akan melakukan perubahan organisasional, bagi perusahaan yang

memiliki transformasi yang berhasil memiliki manajer tingkat menengah lebih banyak yang mendukung perubahan dengan keterampilan yang memadai sangat memudahkan perubahan. Para anggota eksternal organisasi dari koalisi baik konsultan, serikat pekerja, klien penting, para eksekutif dari institusi keuangan, para petinggi dalam keagenan pemerintahan sangat diperlukan dalam mendukung kelancaran perubahan.

c. **Mengisi posisi penting dengan agen-agen perubahan yang kompeten.**

Komitmen dari orang-orang yang secara langsung bertanggung jawab dalam menerapkan dan mengimplementasikan perubahan sangatlah penting, lebih-lebih bagi mereka yang memiliki posisi penting dalam organisasi. Para "agen perubahan" harus memberikan dukungannya baik melalui perkataan maupun melalui tindakan nyata. Mereka haruslah sebagai orang yang berkomitmen tinggi terhadap visi misi dan rencana strategis dari organisasi yang memiliki kemampuan untuk menyampaikan dengan jelas. Dalam kondisi bagaimana pun bagi orang yang memiliki posisi penting, namun tidak mendukung perubahan organisasional haruslah cepat diganti. Apabila yang bersangkutan dibiarkan di tempatnya yang bersangkutan dapat melakukan perlawanan yang melebihi dari perlawanan pasif, dalam menggunakan taktis dan politis ia berusaha menghalangi perubahan dan mencegah strategi baru yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Dalam kondisi yang demikian kantong-kantong perlawanan dapat tumbuh dan berkembang, untuk ini manajer puncak perlu segera menghentikannya.

d. **Menggunakan satuan tugas untuk memandu implementasi.**

Satuan tugas (satgas) yang bersifat sementara sangat berguna dalam memandu implementasi perubahan organisasional, khususnya pada waktu pelibatan modifikasi dari struktur formal serta hubungan antar-subunit.

CONTOH:

Satuan tugas harus mempelajari bagaimana nilai-nilai penting yang terkandung dalam visi dapat diperlihatkan secara penuh, rencana tindakan untuk menerapkan strategi baru yang

memotong subunit, merancang prosedur untuk melaksanakan berbagai jenis aktivitas baru, mempelajari bagaimana struktur menilai dan memberikan penghargaan, dapat dimodifikasi agar membuatnya lebih konsisten dengan visi maupun strategi baru. Komposisi dari setiap satuan tugas haruslah tepat sesuai tanggung jawabnya.

CONTOH:

Satuan tugas untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan harus mengikutsertakan orang dari semua fungsi yang memengaruhi kualitas pelayanan, pemimpin dari setiap satuan tugas haruslah seseorang yang memiliki pemahaman dan mendukung visi baru serta didukung keterampilan bagaimana cara mengadakan pertemuan, mengelola konflik, penyelesaian masalah yang dilakukan secara konstruktif.

e. **Membuat perubahan dramatis dan simbolis yang memengaruhi pekerjaan.**

Perubahan yang dramatis dan simbolis sangat menekankan komitmen pemimpin puncak terhadap visi baru dalam kesehariannya dari para anggota organisasi tersebut agar berpengaruh. Satu perubahan simbolis dengan melibatkan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan secara otoritas dari berbagai pihak atas pekerjaan.

CONTOH:

dalam perusahaan pabrikasi yang menerapkan strategi baru total kualitas produk, posisi dari inspektur kualitas dihilangkan, karyawan produksi bertanggung jawab untuk memeriksa kualitas dan mengoreksi serta memperbaiki masalah kualitas, lingkungan kualitas didirikan untuk mengenali cara-cara bagaimana meningkatkan kualitas. Karyawan diberikan kewenangan untuk menghentikan lini produksi, guna memperbaiki kualitas. Jenis perubahan simbolis lainnya melibatkan tempat di mana pekerjaan dilakukan. Dalam sebuah perusahaan asuransi yang memiliki sebelas divisi kecil dan semi otonomi, CEO menjual kantor lama yang megah berlantai banyak. Pemindahan kantor dengan penekanan banyak merelokasi kantor, strategi baru yang harus dilakukan oleh semua divisi adalah diberikannya

kewenangan untuk menemukan caranya sendiri bagaimana meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Perubahan simbolis juga dapat melibatkan bentuk budaya seperti simbol, upacara dan ritual organisasi.

f. **Jika perlu, diterapkan perubahan pada awalnya dengan skala kecil.**

23

Bagian-bagian yang selama in saling bergantung, saling bekerja sama, saling memengaruhi dari suatu sistem harus diubah secara simultan kapan saja dimungkinkan, pengaruhnya adalah sama-sama mendukung, dinamika sistem tidak akan membatalkan pengaruh dari perubahan. Dalam suatu organisasi besar yang memiliki subunit semi otonomi (divisi produk yang terpisah) tidak mungkin melakukan perubahan dalam semua subunit pada waktu bersamaan. Bilamana perlu organisasi besar dengan perubahan organisasional yang memiliki subunit berpasangan bebas dapat dilanjutkan pada dasar unit per unit (Beer, 1988). Suatu cara untuk memperlihatkan keberhasilan dari strategi ini adalah menerapkan pada skala yang kecil dalam satu subsistem atau fasilitas atas dasar eksperimental. Sesuatu perubahan yang berhasil dilakukan dalam subunit dapat menstimulasi perubahan serupa pada subunit yang lainnya. Namun hal yang demikian ini tidaklah bijaksana bila mengasumsikan perubahan yang sama akan berhasil dengan tepat bila diterapkan dalam semua subunit, masing-masing subunit memiliki tugas yang berbeda (beragam).

g. **Mengubah aspek relevan dari struktur organisasi.**

Implementasi yang sukses, berhasil dengan gemilang bagi strategi yang baru, membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi agar sesuai dengan strategi yang baru. Dalam perubahan dapat melibatkan berbagai cara yang diatur menjadi beberapa subunit, otoritas dan hubungan pelaporan, alur pekerjaan, prosedur kerja, jaringan komunikasi, sistem penghargaan, standar kinerja formal, kriteria pengambilan keputusan pribadi, (seleksi dan promosi). Beer (1988) menyatakan bahwa perubahan struktural tidak mungkin efektif saat mereka dipaksakan oleh manajemen puncak tanpa adanya partisipasi dari manajemen

yang akan terpengaruh. Beer mengusulkan pemanfaatan satuan tugas untuk menganalisis bagaimana pekerjaan dilakukan dan merekomendasikan perubahan sosial yang diperlukan untuk strategi yang baru.

Saat perubahan struktural memperoleh tentangan, akan lebih mudah bila menciptakan struktur informal untuk mendukung strategi baru serta menunda perubahan struktur formal untuk mendukung strategi yang baru serta perubahan-perubahan yang diperlukan. Tim-tim informal dapat diciptakan untuk mengamankan pada waktu transisi, tanpa pengharapan struktur informal tersebut dijadikan permanen.

CONTOH:

Suatu perusahaan menggunakan *"team swat"* bertugas keliling untuk menghadapi permasalahan di lokasi yang berbeda-beda dalam menerapkan strategi yang baru. Karena keberhasilannya maka pengaturan informal tersebut dapat dijadikan dalam struktur formal organisasi. Sebenarnya satuan tugas sementara diciptakan untuk merencanakan dan mengoordinasikan perubahan, namun mereka berubah menjadi komite lintas fungsi yang permanen serta memiliki otoritas formal untuk merencanakan dan mengawasi perbaikan secara berkelanjutan dalam kualitas produk dan prosedur operasional.

h. Mengawasi kemajuan perubahan.

Pada perubahan inovatif yang berusaha mendatangi tempat yang belum diketahui, namun hal tersebut belum mampu memprediksikan semua permasalahan serta kesulitan yang akan dihadapi. Untuk ini banyak hal yang harus dipelajari dengan melakukannya, serta proses pengawasan sangat penting dilakukan. Umpan balik dari pengaruh perubahan harus dikumpulkan dan dianalisis serta dievaluasi kemajuan maupun untuk memurnikan model mental mengenai hubungan variabel penting yang memengaruhi kinerja organisasi. Pengawasan sangat penting untuk mengoordinasikan aspek-aspek yang berbeda dalam perubahan. Informasi yang akurat dan tepat waktu sangat dibutuhkan untuk mengetahui pengaruh perubahan pada orang-orang dalam melaksanakan tugasnya. Informasi

dikumpulkan dari beberapa pihak, dan dilakukan pertemuan untuk membahas kemajuan secara teratur dengan orang-orang yang memiliki posisi penting.

2. Tindakan yang Berorientasi Manusia

Dalam memproses perubahan hal-hal yang sangat penting dalam penerapannya dengan memberikan motivasi, mendukung serta memandu individu. Bahkan orang yang dulunya mengesahkan perubahan juga memerlukan adanya bantuan serta dukungan yang menopang antusiasme dan optimisme mereka saat menghadapi kesulitan maupun hambatan. Adanya perubahan organisasional sangat menekan dan menyakitkan bagi semua orang, khususnya saat menghadapi masa transisi penyesuaian diri yang berkepanjangan, adanya gangguan dan pe[illegible]eran. Ada beberapa teori yang dapat dipergunakan untuk ini, dari Connor 1995, Kotter 1996, dan Nadler *et al.* 1995, sebagai berikut.

a. Menciptakan perasaan mendesak mengenai kebutuhan untuk perubahan.

Perubahan yang terjadi pada lingkungan yang bertahap tidak kelihatan adanya krisis yang jelas, dalam hal ini banyak orang yang gagal dalam mengenali adanya ancaman maupun kesempatan yang ada. Peran penting dari pimpinan adalah selalu membujuk orang penting lainnya dalam organisasi untuk bersama melakukan perubahan organisasional bukan penyesuaian secara bertahap. Untuk menggerakkan dukungan yang diusulkan dengan menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, dan ciptakan perasaan mendesak untuk itu. Jelaskan, bila tidak melakukan perubahan, pada akhirnya akan mengeluarkan biaya yang mahal bila dibandingkan dengan melakukan perubahan sebagaimana yang diusulkan saat ini. Jika ada yang bermasalah, pimpinan perlu memberikan informasi yang relevan dan membantu orang-orang untuk memahami mengapa perubahan itu sangat penting.

CONTOH:

Distribusikan keluhan pelanggan setiap minggu dengan kutipan yang selektif dari pelanggan yang marah. Aturlah orang-orang

untuk bertemu dengan pelanggan yang tidak puas siapkan analisis biaya yang terlibat dalam memperbaiki permasalahan kualitas. Bandingkan kinerja dari unit organisasi tersebut dengan kinerja dari pesaing penting yang juga dengan kinerja unit tahun sebelumnya.

b. Menyiapkan orang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Perubahan sangat penting bagi organisasi karena lebih menguntungkan. Hal yang demikian ini membutuhkan penyesuaian yang sulit bagi orang yang berpengaruh. Jika seseorang tidak mampu menangani tekanan atau trauma dari perubahan mereka akan depresi, atau melakukan penolakan. Agen perubahan yang sangat antusias juga tidak kebal dari kesulitan yang dialami dalam upaya melakukan perubahan jangka panjang. Pertukaran antara keberhasilan dengan kemunduran dapat membuat perasaan agen perubahan ada pada permainan *roller-coaster* emosional. Ambiguitas mengenai kemajuan dan mengalami permasalahan baru akan meningkatkan rasa lelah dan frustasi. Aspek negatif dari perubahan mudah dihadapi jika orang mengetahui bagaimana cara menghadapinya. Dalam menyajikan perubahan bukanlah sebagai obat yang manjur tanpa biaya dan permasalahan, lebih baik membantu orang dalam memahami penyesuaian apa yang harus diperlukan dan dilakukan. Pendekatan yang dilakukan adalah memberikan tinjauan realistis beberapa masalah dan kesulitan tipikal yang dapat diharapkan orang.

CONTOH:

Mintalah orang yang telah mengalami perubahan serupa untuk berbicara mengenai pengalaman mereka, apa yang mereka lakukan untuk dapat melewati perubahan tersebut. Siapkan pelatihan bagaimana mengenal dan mengelola tekanan, kecemasan, dan depresi. Buat kelompok pendukung untuk membantu orang dalam menghadapi gangguan dari perubahan besar (organisasional) gunakan jaringan elektronik untuk membuat anggota organisasi mampu mendapat saran dan dukungan dari masing-masing dengan lebih mudah.

c. Membantu orang untuk menghadapi beratnya perubahan.

Pada perubahan radikal banyak individu yang merasa sakit pribadi karena kehilangan hal-hal yang sudah dikenalnya. Trauma dari perubahan dapat dialami tidak masalah apakah perubahan itu melibatkan strategi atau program baru atau tidak, peralatan dan prosedur baru untuk melakukan pekerjaan, fasilitas baru dan praktik pekerjaan baru atau pemimpin baru. Sulit bagi seseorang untuk menerima kegagalan dari kebijakan lama, dan mungkin perlu membantu mereka untuk menerima kebutuhan akan perubahan tanpa bertanggung jawab secara pribadi atas kegagalan. Upacara dan ritual dapat digunakan untuk membantu seseorang memperlihatkan kesedihan dan kemarahan mereka atas hilangnya elemen sentimental dari organisasi yang lama.

Contoh:

Di bawah ini menggambarkan adanya konferensi manajemen khusus yang diadakan di sebuah perusahaan elektronik skala besar yang baru saja mengalami banyak perubahan (Deal, 1995: 321) sebagai berikut.

Konferensi dibuka dengan diskusi umum mengenai budaya dan dilanjutkan dengan tiga sesi kelompok kecil secara berturut-turut yang masing-masing berisi tiga puluh orang partisipan. Saat diminta metafora untuk menangkap inti dari perusahaan, kelompok tersebut secara berlimpahan memberikan citra transitif; saat terapung di laut, saat badai tanpa sebuah jangkar, binatang berkepala dua, dan seterusnya. Setiap kelompok secara khusus membahas masalah kehilangan. Pada sesi akhir, hadir CEO perusahaan, terdengar desas desus bahwa diskusi tersebut telah memberikan persepsi penting. Ketegangan dalam ruangan tersebut sangat jelas. Pada saat partisipan menyebutkan apa yang telah mereka rasakan telah hilang, dan semuanya ditulis dalam sebuah papan catatan. Daftar itu meliputi nilai, simbol, ritual, upacara, pendeta dan pahlawan. Saat orang mengontribusikan kehilangan tertentu, seseorang berdiri dan meredupkan lampu. Emosi jelas tinggi.

Kemudian kelompok itu memasuki sebuah diskusi mengenai fitur positif dari perusahaan dalam kelahiran barunya. CEO tersebut banyak menggabungkan diskusi terdahulu dengan pidato penutupan yang baik sekali, dan perusahaan terus maju.

d. Memberikan kesempatan untuk keberhasilan awal.

Dengan keyakinan yang diberikan kepada seseorang atau sebuah tim dapat ditingkatkan agar orang atau tim tersebut mengalami kemajuan dan berhasil kegiatannya pada tahap awal dari suatu proyek atau dalam perubahan organisasional. Beberapa orang yang merasa skeptis akan memberikan dukungan setelah yang bersangkutan melihat bukti keberhasilan pada tahap awal untuk melakukan kegiatan dengan cara yang baru.Kouzes & Posner (1987) merekomendasikan pemecahan tugas yang menantang menjadi beberapa langkah kecil awal atau sasaran jangka pendek yang terlihat tidak sulit, orang akan bersedia menjalankan aktivitas jika mereka merasa akan berhasil dan biaya kegagalannya tidak besar. Saat sasaran awal sudah dicapai, mengalami keberhasilan ia memiliki keyakinan yang lebih besar. Mereka bersedia dan siap untuk menuju ke keberhasilan yang lebih besar, serta mau menginvestasikan sumber daya yang lebih banyak dalam upaya tersebut.

e. Memberikan informasi kemajuan perubahan kepada orang-orang.

Suatu perubahan besar yang mengalami krisis, akan menciptakan adanya kecemasan dan tekanan pada orang-orang yang disebabkannya. Pada saat sebuah strategi baru yang tidak banyak membutuhkan banyak perubahan pada awal implementasi, orang-orang banyak yang bertanya apakah upaya ini telah berhenti dan akan kembali pada cara semula? Orang akan lebih antusias dan optimis apabila mereka mengetahui bahwa program perubahan mengalami kemajuan dan keberhasilan. Untuk menyampaikan informasi tentang keberhasilan perubahan dengan menyampaikan langkah apa saja yang telah dimulai, perubahan apa saja yang telah diselesaikan, peningkatan apa saja yang telah terjadi sesuai dengan indikator kinerja.

Lakukan upacara untuk mengumumkan pelantikan guna memulai perubahan besar, merayakan keberhasilan (kemajuan) dan berikan pengakuan terhadap orang atas kontribusi dan keberhasilan mereka. Perayaan ini memberikan kesempatan untuk meningkatkan optimisme, membangun komitmen dan memperkuat identifikasi unit organisatoris. Mengakui keberhasilan dan kontribusi seseorang membuat semakin pentingnya peran seseorang dalam upaya bersama menjadi semakin terbukti. Saat mengalami hambatan, jelaskan hambatan seperti apa dan apa yang sedang dikerjakan untuk mengatasinya. Jika rencana implementasi perlu direvisi, jelaskan mengapa hal tersebut perlu dilakukan. Jika tidak demikian banyak orang yang menerjemahkan suatu revisi dalam rencana atau jadwal sebagai tanda komitmen mulai goyah.

f. Memperhatikan komitmen berkelanjutan terhadap perubahan.

Tanggung jawab untuk memandu keberagaman aspek perubahan dapat didelegasikan kepada para agen perubahan, namun manajer yang dikenal sebagai pendukung utama dan sponsor perubahan besar harus terus memberikan perhatian dan pengesahan yang memberikan tanda bahwa komitmen untuk melaksanakannya hingga selesai. Antusiasme serta dukungan awal bagi perubahan besar dapat menurun saat dihadapkan pada masalah, terjadinya kemunduran atau orang mulai memahami biaya dan pengorbanan yang diperlukan, orang melihat pada pimpinannya untuk mencari tanda-tanda komitmen berkelanjutan terhadap sasaran visi perubahan. Ada indikasi bahwa perubahan tidak lagi dipandang penting atau mungkin dapat memiliki riak pengaruh yang merendahkan upaya perubahan. Para pendukung akan berkurang, dan para penghambat akan mendorong meningkatkan perlawanannya secara jelas. Perhatian dan pengesahan yang berkelanjutan memberikan tanda komitmen pimpinan untuk perubahan terus berjalan sampai mencapai keberhasilan akhir.

Pimpinan harus terus mempromosikan visi yang memandu proses perubahan yang memperlihatkan optimisme bahwa

kemunduran dan hambatan yang tidak terhindarkan telah diatasi. Pemimpin harus menolak solusi mudah untuk menghadapi masalah segera saat solusi tersebut tidak konsisten dengan sasaran yang mendasari upaya perubahan. Pemimpin harus menyediakan waktu, upaya serta sumber daya dalam memecahkan masalah dan mengatasi hambatan.

Contoh:

Kehadiran pada pertemuan dan upacara khusus yang relevan dengan upaya perubahan memiliki makna simbolis yang jelas pada orang lain dalam organisasi bahwa perubahan tersebut memang penting.

g. **Memberikan kewenangan kepada orang untuk menetapkan perubahan.**

Program perubahan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi tidak mungkin berhasil apabila manajemen puncak berusaha untuk mendikte secara rinci bagaimana perubahan diterapkan dalam setiap unit kerja organisasi. Para pendukung yang berada posisi penting harus diberikan kewenangan untuk menerapkannya sesuai dengan caranya sendiri. Otoritas dalam membuat suatu keputusan maupun dalam menghadapi suatu masalah harus didelegasikan kepada orang-orang atau tim kerja yang diberi tanggung jawab untuk menerapkan perubahan. Setelah proses penerapannya dapat berjalan, peran pimpinan puncak adalah memberikan motivasi atau dorongan, memberikan dukungan sumber daya yang diperlukan bagi agen perubahan yang lainnya, serta memandu dan mengoordinasikan upaya perubahan lintas subunit kerja yang berbeda dari organisasi.

C. HAMBATAN KEPEMIMPINAN PERUBAHAN

Hambatan yang paling sulit dalam melakukan perubahan dan pengembangan suatu organisasi adalah untuk mengubah kebiasaan dan pola pikir dari sang manajer itu sendiri. Banyak manajer yang tidak menyadari hal yang demikian, ia hanya dapat menyalahkan bawahannya, padahal dalam kenyataannya, resistensi terhadap perubah[234]datangnya dari sang manajer itu sendiri. Untuk dapat mewujudkan perubahan ke

yang lebih baik dari masa kini diperlukan adanya transformasi organisasi melalui mengubah budaya kerja maupun budaya organisasi dengan terlebih dahulu mengubah pola pikir dari sang manajer yang sudah tidak relevan dengan kondisi. Pola pikir manajer sebagaimana tersebut di atas adalah penyakit lama yang harus segera disembuhkan, melalui beberapa cara antara lain:

a. **Pemimpin harus mendengarkan.**

   Penyakit kepemimpinan yang terbesar di sepanjang masa adalah pemimpin yang selalu menolak dan tidak mau mendengarkan saran dari stafnya. Banyak pemimpin yang menolak untuk mendengarkan nasihat yang baik, ia banyak menolak diberi saran dan gagasan yang sebetulnya brilian dan inovatif dari bawahan, Hal tersebut diabaikan tanpa mempertimbangkannya terlebih dahulu, manajer yang demikian sangat mendewakan gagasannya sendiri. Hal yang demikian ini di samping akan merugikan pimpinan, organisasi juga dapat mematikan ide kreatif dan inovatif dari karyawannya.

b. **Manajer tidak konsisten.**

   Kesalahan terbesar yang dilakukan oleh manajer lainnya adalah tidak konsisten, apa yang pernah diucapkannya tidak sesuai dengan apa yang dilakukannya. Mengatakan efektif dan efisien, tetapi dalam kenyataan di lapangan ia tidak mengerjakan yang baik dan benar apalagi mengerjakannya dengan benar. Apalagi bila hal ini dilakukan oleh korporat dalam suatu konglomerasi besar yang mengedepankan integritas sebagai seorang manajer dalam rapat bulanan, Namun yang terjadi adalah yang sebaliknya di mana sang manajer terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang sangat mengecewakan karena bertolak belakang dengan apa yang digembar-gemborkan yaitu integritas. Hal yang demikian ini akan menjatuhkan kredibilitas manajer yang telah dibangun selama bertahun-tahun serta menjatuhkan martabatnya sebagai seorang manajer di mata stafnya.

c. **Memanfaatkan staf yang disenangi saja.**

   Penyakit pimpinan yang lainnya adalah manajer hanya memanfaatkan staf yang seide dan disenanginya saja, hal

ini akan mematikan kepercayaan bawahan dalam organisasi. Dampak dari kegiatan ini adalah adanya pembicaraan umum dalam organisasi yang membahas manajer memiliki kecenderungan untuk memperlakukan beberapa staf secara istimewa bila dibandingkan dengan yang lainnya. Ketidaksenangan akan meningkat apabila perlakuan istimewa dari manajer tidak mendasar, artinya perlakuan khusus terhadap staf tersebut dalam melaksanakan tugasnya benar atau salah, terlebih lagi hal ini sama sekali tidak ada kaitannya dengan kinerja. Hal ini akan memunculkan standar ganda dari manajer.

d. Mengintimidasi karyawan.

Banyak manajer yang berkuasa menyalahgunakan kewenangannya dengan melakukan intimidasi kepada karyawannya, di mana manajer ini sering mencekik bawahannya dengan cara tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyatakan inisiatifnya dalam rangka pengembangan kompetensinya. Dengan demikian maka karyawan takut untuk berbicara. Padahal apa yang mereka bicarakan adalah refleksi apa yang dipikirkan untuk didengar oleh pimpinannya

Pemimpin yang demikian akan menciptakan lingkungan kerja yang serba ketakutan. Manajer selalu menutupi kelemahan diri pribadi dan perusahaannya. Akibatnya adalah karyawan menjadi masa bodoh terhadap tantangan yang ada di lingkungannya. Hal ini dapat menjadikan keterpurukan dari organisasi yang dipimpinnya.

e. Mendemoralisasi karyawan.

Demoralisasi terhadap karyawan yang dilakukan oleh manajer banyak merugikan karyawan. Dengan seenaknya saja manajer menjatuhkan di setiap kesempatan, Hal ini di samping merugikan mental karyawan juga menginjak-injak martabat orang lain, kebiasaan ini sulit disembuhkan, ia selalu sinis dan curiga. Manajer hanya dapat mencela kekurangan karyawan tanpa memberikan pujian. Hal ini di samping mematikan gagasan, karyawan tidak dapat berkembang dengan baik maka kinerja sudah dapat dipastikan akan selalu merosot.

f. Tidak ada arah yang pasti.

Visi, misi dan rencana strategis dari organisasi banyak yang menganggap sudah tidak sesuai lagi dengan arah dan tujuan ke mana organisasi ini akan menuju. Adanya dorongan untuk melakukan perubahan organisasi baik yang berasal dari dorongan internal maupun dari faktor eksternal organisasi tidak mendapat perhatian yang serius dari pimpinan. Pimpinan hanya mempertahankan statusnya saja serta tidak bertindak sebagaimana organisasi pada umumnya.

g. Budaya kerja tidak jelas.

Budaya kerja yang selama ini diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, serta cara kerja yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi dan memengaruhi cara kerja dan cara bertindak mereka. Dalam praktik di lapangan, nilai-nilai yang selama ini telah dianut oleh anggota telah mengalami pergeseran. Dengan adanya pergantian manajer puncak, maka budaya organisasi yang telah berjalan baik tersebut tidak dilanjutkan oleh pimpinan puncak yang baru. Budaya baru organisasi saat ini tidak jelas. Hal tersebut sangat membingungkan karyawan, karena tidak ada perubahan dalam organisasi serta pelanggaran yang terjadi kurang mendapatkan perhatian yang serius dari manajer. Sebagai manajer yang berpengalaman, seharusnya yang bersangkutan mendorong karyawan untuk memiliki budaya kerja yang kreatif dan inovatif.

Meskipun perubahan sebagai suatu kejadian yang universal dan tidak dapat dihindari oleh siapa pun juga, namun hal yang demikian sangat jarang dilakukan dengan lancar, apakah perubahan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manajer perubahan. Dengan dilakukannya perubahan ada beberapa karyawan maupun pejabat yang melakukan penolakan atau perlawanan terhadap perubahan. Walaupun hal yang demikian itu bersifat alamiah, namun berbagai penyebab penolakan sering mengalami kesulitan untuk ditentukan. Ada beberapa macam alasan penolakan terhadap adanya perubahan sebagaimana yang disampaikan oleh Gary Yukl (2005: 328-330) antara lain meliputi hal-hal berikut.

1. **Kurangnya kepercayaan.**

   Alasan pertama adalah adanya ketidakpercayaan terhadap orang yang mengusulkan adanya perubahan, yang mendorong dan memengaruhi perlawanan terhadap perubahan. Walaupun tidak ada ancaman yang jelas, namun penolakan terus dilakukan jika ia meyakini adanya implikasi yang besar dan tersembunyi yang akan menjadi jelas kebradaannya beberapa waktu yang akan datang. Adanya rasa saling tidak percaya menjadikan pemimpin berhati-hati terhadap alasan perubahan, oleh karena itu semakin meningkatkan kecurigaan dan perlawanan.

2. **Yakin bahwa perubahan tidak perlu.**

   Alasan adanya perlawanan terhadap perubahan adalah tidak adanya kebutuhan yang jelas untuk itu. Perubahan akan ditentang jika cara melakukan berbagai hal saat ini telah berhasil pada masa yang lalu dan tidak ada bukti yang jelas akan adanya permasalahan yang serius. Tanda adanya masalah yang berkembang ditandai adanya ambigu pada tahap awal, dan mudah bagi orang untuk mengabaikannya. Jika manajer puncak dapat membesar-besarkan baiknya kinerja organisasi, maka meyakinkan orang dengan kebutuhan untuk perubahan, bahkan akan makin sulit. Saat masalah sudah dikenali, respons biasanya membuat penyesuaian bertahap dalam strategi saat ini untuk melakukan hal-hal yang sama tapi lebih banyak, bukannya melakukan sesuatu yang berbeda.

3. **Yakin bahwa perubahan itu tidak mungkin.**

   Walaupun saat permasalahan diakui, namun sebuah perubahan yang diusulkan dapat ditentang karena dianggap perubahan tidak mungkin berhasil. Membuat perubahan secara berbeda dilakukan dengan radikal dari apa pun yang sebelumnya telah dilakukan akan terlihat sangat sulit, bahkan tidak mungkin dapat terlaksana bagi sebagian besar pendapat orang. Kegagalan yang terjadi pada saat perubahan yang sebelumnya menciptakan rasa sinisme dala membuat anggota organisasi meragukan program perubahan berikutnya menjadi lebih baik.

4. **Ancaman ekonomis.**

   Walaupun bagaimana juga perubahan diharapkan akan menguntungkan bagi organisasi, walaupun hal ini mendapat tentangan dari orang-orang yang akan menderita kerugian pendapatan pribadi, tunjangan atau keamanan pekerjaannya. Hal yang terakhir ini sangat relevan saat perubahan melibatkan pergantian orang dengan teknologi atau memperbaiki prosesnya untuk meningkatkan efisiensi. Perampingan dan pemberhentian yang sebelumnya dianggap sangat mencemaskan, akan meningkatkan perlawanan terhadap usulan dilakukannya perubahan organisasi.

5. **Biaya yang relatif tinggi.**

   Walaupun perubahan dianggap memiliki manfaat yang cukup jelas, namun hal ini selalu membutuhkan adanya biaya. Rutinitas yang sudah biasa dilakukan selama ini harus diubah, hal ini membuat ketidaknyamanan dan membutuhkan waktu dan biaya serta upaya yang besar. Diperlukannya sumber daya untuk melakukan perubahan, serta sumber daya yang selama ini sudah diinvestasikan akan hilang percuma. Kinerja akan selalu terganggu selama masa transisi, saat baru dilaksanakan cara dan metode baru dilakukan pendalaman dan pelatihan-pelatihan. Hubungan antara biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diperoleh tidak mungkin dapat dihitung secara akurat.

6. **Ketakutan akan kegagalan pribadi.**

   Dengan adanya perubahan maka keahlian yang selama ini sudah dimiliki akan menjadi usang serta membutuhkan pelatihan terhadap metode penanganan cara-cara yang baru. Orang-orang yang memiliki kekurangyakinan terhadap dirinya sendiri akan segan menukarkan prosedur yang telah dimiliki dan dikuasainya dengan prosedur baru yang mungkin akan lebih menyulitkan bagi dirinya untuk menguasai. Perubahan yang diusulkan akan dapat diterima bila meliputi ketetapan yang cukup banyak untuk membantu orang mempelajari cara-cara yang baru melalui berbagai macam cara.

7. **Hilangnya status kekuasaan.**

Perubahan besar yang terjadi dalam organisasi selalu menghasilkan beberapa perubahan termasuk kekuasaan relatif dan status individu dan subunit kerja. Perubahan akan menerapkan strategi baru serta harus didukung oleh keahlian yang tidak dimiliki oleh semua orang yang saat ini memiliki status tinggi sebagai individu yang menyelesaikan masalah, orang yang bertanggung jawab dalam aktivitas ini akan dipotong (dihilangkan) atau dihilangan status sosial dan kekuasaannya. Hal ini semakin membuat mereka menentang adanya perubahan.

8. **Ancaman terhadap nilai dan idealisme.**

Perubahan yang terlihat dan dianggap kurang sesuai dengan nilai-nilai idealisme yang kuat akan ditentang. Ancaman terhadap nilai seseorang meningkatkan emosi yang kuat untuk menentang dan mendorong perlawanan perubahan. Jika perubahan organisasi dilakukan pada nilai-nilai idealisme yang kuat dalam budaya kerja maupun dalam budaya organisasi akan memperoleh perlawanan dan segera menyebar ke seluruh unit kerja, bukan terisolasi.

9. **Kemarahan terhadap campur tangan.**

Beberapa individu melakukan penentangan terhadap adanya perubahan karena mereka tidak menginginkan dirinya dikendalikan oleh orang lain. Upaya untuk memanipulasi mereka atau memaksakan perubahan akan mendatangkan kemarahan dan sikap bermusuhan. Kecuali orang-orang yang mengakui kebutuhan akan perubahan dan merasa mereka memiliki sebuah pilihan dalam menentukan bagaimana perubahannya, mereka akan menentangnya.

Adanya perlawanan terhadap dilakukannya perubahan bukan hanya hasil dari pengabaian atau infleksibilitas, namun hal ini merupakan reaksi alami dari orang-orang yang ingin melindungi kepentingan pribadi mereka serta rasa penentuan diri. Manajer tidak boleh melihat perlawanan hanya sebagai halangan untuk mengelakkan atau ditekan, tetapi manajer harus lebih realistis dan membantu bila hal ini memandangnya sebagai energi yang dapat diarahkan kembali untuk meningkatkan perubahan

(Maurel, 1996). Perlawanan aktif menunjukkan kehadiran nilai dan emosi yang kuat, yang dapat berfungsi sebagai sumber komitmen bagi para lawan yang diubah menjadi pendukung. Memahami adanya perlawanan terhadap perubahan meminta pergerakan di luar proses pengujian atas alasan pribadi untuk menentang. Perlawanan pada tahap individual digabungkan dalam dinamika sistem pada tingkat kelompok dan organisasi. Perubahan dari suatu bagian dari sebuah sistem dapat mendatangkan reaksi dari bagian lain yang meniadakan pengaruh perubahan. Sifat saling mengunci dari sistem sosial menciptakan kelembaman yang luar biasa, seperti supertanker yang membutuhkan jarak bermil-mil untuk berputar, sering kali dibutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menerapkan perubahan yang berarti dalam sebuah organisasi yang besar. Hambatan perubahan yang lainnya disampaikan oleh Peter M. Senge (2002: 20) yang mengingatkan Drucker dalam mengidentifikasi adanya tiga hambatan untuk melakukan perubahan, yang terdiri dari faktor demografis, persepsi terhadap revolusi informasi dan lingkungan sosial.

10. **Faktor demografis.**

Perubahan memerlukan waktu yang relatif panjang, namun hal tidak disadari oleh banyak manajer karena ketidaksabaran mempertimbangkan untuk menunggu perubahan dalam 30 – 50 tahun. Dalam waktu yang cukup panjang tersebut mereka khawatir terhadap apa yang akan terjadi dalam 30 – 50 tahun. Eksekutif senior harus berpikir lebih panjang dari orang lain dalam organisasi. Perkembangan demografis dalam jangka panjang sangat memengaruhi arah dan perubahan organisasi, jumlah penduduk, tingkat pertumbuhan penduduk, persebaran penduduk, jenis kelamin, angka kelahiran dan kematian sangat memengaruhi kebutuhan mereka. Permintaan akan kebutuhan mereka akan menjadi semakin bervariasi dengan berkembangnya teknologi, informasi dan citarasa mereka sebagai konsumen.

11. **Persepsi terhadap revolusi informasi.**

Tidak disangsikan lagi bahwa perkembangan dunia saat ini di bidang revolusi informasi sangatlah pesat, sehingga mampu

menghapus batas-batas suatu negara. Apa yang sedang terjadi di beberapa negara dengan mudah dapat diakses dan diketahui beberapa negara di belahan dunia lainnya, bagi individu yang tidak mampu mengikuti jalannya revolusi di bidang informasi teknologi tersebut, namun demikian persepsi seseorang terhadap perkembangan informasi yang ada sangat beragam. Ada yang menilai dari segi positifnya karena dianggap mempercepat dan memudahkan penyelesaian pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja individu atau organisasi. Di lain pihak ada yang menilai dari segi negatifnya, mereka sangat ketakutan bahwa peranannya akan digantikan oleh teknologi informasi, sehingga terbuka peluang untuk kehilangan pekerjaan.

Implikasinya adalah:

a. semua organisasi harus belajar tentang bagaimana menerima perubahan.
b. banyak pengembangan yang mengejutkan.
c. pemimpin harus belajar menciptakan kesediaan meninggalkan cara kerja yang lama dan usang.

12. **Lingkungan dan sosial.**

Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, manusia menggali sumber daya alam dari dalam maupun dari permukaan bumi. Namun dalam pengelolaannya sering kali tidak memperhatikan kelestarian lingkungan. Kita telah menciptakan sistem ekonomi yang paling boros dalam sejarah kehidupan manusia.

Di sisi lain, kemajuan yang diperoleh dari kemajuan teknologi tidak banyak memberikan perhatian yang cukup terhadap masalah keadilan. terjadi pemusatan konsentrasi kekayaan dan pendapatan. Terjadi kesenjangan yang semakin besar antara yang kaya dengan yang miskin. Hal yang demikian ini menimbulkan masalah sosial yang sangat meresahkan. Oleh karena itu, pemimpin perubahan harus lebih memperhatikan masalah kelestarian lingkungan dan masalah kesenjangan sosial. Dengan adanya perubahan harus mampu memberikan kesejahteraan kepada masyarakat banyak.

Penolakan terhadap adanya perubahan menurut Davis dan J.W. Newstrom (1996: 231) menyatakan pegawai memiliki kecenderungan menolak perubahan, karena merasa adanya kerugian batin yang ditimbulkannya. Ada beberapa manajer dan karyawan yang menolaknya, penolakan perubahan tidak terbatas pada satu golongan saja, baik pegawai perkantoran maupun pegawai pabrik cenderung menolaknya. Walaupun karyawan cenderung melakukan penolakan terhadap adanya perubahan, namun kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan tersebut. Tidak semua orang menolak perubahan, sebagian karyawan menginginkannya. Bagi manajer, perubahan ada kemungkinan untuk berhasil, namun mungkin pula akan menimbulkan permasalahan, hal ini sangat bergantung pada seberapa baik pengelolaannya untuk memperkecil penolakannya.

Ketidakamanan adanya perubahan adalah adanya kondisi yang menggambarkan bahwa dampak dari rantai reaksi dapat timbul dalam perilaku organisasi. Dampak dari rantai reaksi adalah situasi di mana perubahan (kondisi lain) yang hanya berlangsung memengaruhi satu orang atau beberapa orang dapat menimbulkan reaksi banyak orang, bahkan menjadi ratusan atau ribuan orang, karena adanya kepentingan bersama di dalamnya.

Ada tiga jenis penolakan terhadap adanya perubahan, ketiga macam bentuk penolakan perubahan tersebut dapat membaur menjadi satu dan membentuk sikap kolektif dari masing-masing karyawan terhadap perubahan. Ketiga macam jenis penolakan terhadap perubahan tersebut dikenal dengan istilah tiga "logis" yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, sebagai berikut.

1. Logis, yang didasarkan dengan penalaran yang ilmiah;
2. Psikologis, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap;
3. Sosiologis, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok.

Ketiga macam penolakan tersebut disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 6.2
Jenis penolakan pegawai terhadap penolakan

No.	Jenis perubahan	Keterangan
1	Penolakan logis (rasional)	- Waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri - Upaya ekstra untuk belajar kembali - Kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan, seperti penurunan tingkat keterampilan - Kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perubahan - Kelayak terapan teknis perubahan
2	Sikap psikologis (emosional)	- Khawatir terhadap sesuatu yang tidak diketahui - Rendahnya toleransi terhadap perubahan - Tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain - Kurangnya kepercayaan terhadap orang lain - Kebutuhan akan rasa aman, menginginkan status quo
3	Faktor sosiologis (kepentingan kelompok)	- Persekongkolan politis - Bertentangan dengan nilai kelompok - Pandangan yang picik - Kepentingan pribadi - Keinginan untuk mempertahankan persahabatan yang terjalin sekarang

Sumber: Davis & Newstrom (1996: 232) dimodifikasi

- **Keterangan:**
  1. Penolakan logis timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas dan pekerjaan baru yang harus dipelajari. Hal ini adalah kerugian yang sebenarnya dan harus dipikul oleh pegawai.

Meskipun perubahan mungkin menguntungkan bagi pegawai untuk jangka panjang, namun kerugian untuk jangka pendek ini perlu diperhitungkan juga.

2. Penolakan psikologis adalah "logis" dalam kaitannya dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai kepemimpinan manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam. Meskipun pimpinan mungkin yakin bahwa tidak ada alasan membenarkan perasaan tersebut, tetapi hal yang demikian nyata dan harus diakui.
3. Penolakan sosiologis adalah "logis" dalam kaitannya dengan kepentingan dan nilai yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan, sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama. Dalam persekongkolan politis, nilai serikat pekerja yang bertentangan, dan bahkan nilai masyarakat yang berbeda. Pada tingkat kelompok kecil terdapat persahabatan kerja yang mungkin terganggu dengan adanya perubahan tersebut. Para pegawai akan mengajukan pertanyaan: Apakah perubahan tersebut sesuai dengan nilai kelompok? Apakah ia mempertahankan kerja tim kelompok? Karena pegawai memiliki pertanyaan seperti itu dalam pikiran mereka, pimpinan perlu berusaha agar berhak.

Ketiga macam penolakan tersebut harus ditangani secara serius agar pegawai mau menerima perubahan secara kooperatif. Apabila pimpinan hanya menangani dari aspek teknis dan logis, mereka gagal dalam mengemban tanggung jawab manusiawi. Dapat dipahami bahwa persoalan psikologis dan sosiologis bukan tidak logis atau tidak nalar, melainkan logis sesuai dengan perangkat nilai yang berbeda. Kedua jenis penolakan tersebut didasarkan atas irama masing-masing pemukul genderang.

Dalam situasi operasional tertentu, tidak diperoleh dukungan penuh bagi setiap perubahan yang dilakukan. Kemungkinan sekali dapat dukungan sebagian, kurang dukungan, atau bahkan penolakan. Setiap orang berbeda-beda dan tidak akan memberikan dukungan yang serupa terhadap masing-masing perubahan. Yang perlu diupayakan oleh

manajer adalah mewujudkan iklim yang memungkinkan orang-orang memiliki perasaan yang positif terhadap dilakukannya perubahan, merasa aman dalam menolerir perubahan lainnya. Manajer yang tidak mampu memperoleh dukungan, maka mereka akan menggunakan wewenang yang dimilikinya. Namun, perlu disadari bahwa wewenang hanya boleh digunakan dengan hati-hati, apabila digunakan dengan berlebihan akan tidak berarti pada akhirnya.

- **Manfaat dari penolakan**

Penolakan terhadap adanya perubahan tidak secara keseluruhan negatif, namun adanya penolakan juga dapat mendorong adanya kemaslahatan tertentu. Dengan adanya penolakan maka pimpinan organisasi dapat melakukan pengkajian ulang usulan perubahan yang diajukan, agar dapat lebih meyakinkan ketepatannya. Dalam hal ini pegawai berfungsi sebagai penjaga keseimbangan untuk memastikan bahwa pimpinan telah merencanakan dan menerapkan perubahan dengan tepat. Apabila penolakan pegawai terhadap perubahan menyebabkan pimpinan melakukan pengkajian ulang terhadap usulan perubahan dengan seksama, hal yang demikian ini pegawai telah memperkecil peluang pimpinan dalam memutuskan suatu kebijakan dengan gegabah.

Penolakan juga dapat mendorong identifikasi permasalahan tertentu, di mana perubahan tersebut menimbulkan kesulitan, sehingga pimpinan dapat didorong untuk mengomunikasikan perubahan lebih seksama. Pendekatan yang dilakukan dalam jangka panjang akan menimbulkan penerimaan perubahan yang lebih baik. Penolakan juga dapat memberikan informasi kepada pimpinan tentang intensitas emosi pegawai terhadap isu-isu yang ada serta untuk mengungkapkan perasaan pegawai, dan dapat mendorong pegawai untuk memikirkan dan berbicara lebih lanjut tentang perubahan sehingga mereka dapat memahaminya dengan lebih baik.

- **Penanganan penolakan perubahan**

Di atas telah dibahas berbagai hal yang berkaitan dengan penolakan terhadap adanya perubahan, untuk ini maka manajer atau pimpinan organisasi harus memiliki cara untuk melakukan pendekatan terhadap penolakan terhadap perubahan untuk menanggulanginya. Ada beberapa

metode atau cara yang dapat digunakan untuk memengaruhi pegawai terhadap penolakan pembangunan sebagaimana yang disampaikan oleh J.P. Kotter dan L.A. Schlesinger (1979: 106-114) sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.3
Metode Penanganan Penolakan terhadap Perubahan

Pendekatan	Digunakan bila	Kebaikan	Kelemahan
Pendidikan dan komunikasi	Ada kekurangan informasi atau ketidaktepatan informasi dan analisis	Setelah diyakinkan, orang-orang sering akan mau membantu untuk mengimple-mentasikan perubahan	Memakan waktu cukup panjang bila orang-orang dilibatkan
Partisipasi dan keterlibatan	Pengambilan inisiatif tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan dan orang-orang lainnya memiliki kekuasaan untuk menolak	Orang-orang yang berpartisipasi akan terikat dalam mengimplementasi-kan perubahan, dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan ter-integrasi dalam ren-cana perubahan	Sangat memakan waktu apabila para partisipan merancang perubahan yang tidak tepat
Kemudahan dan dukungan	Orang-orang melakukan penolakan karena masalah-masalah penyesuaian	Tidak ada pendekatan lain yang dapat digunakan sebaik pendekatan ini dalam menangani masalah-masalah penyesuaian	Memakan waktu lama, mahal dan berpotensi adanya kegagalan
Negosiasi dan persetujuan	Banyak orang atau kelompok dengan kekuatan cukup besar untuk menolak akan kalah dalam suatu perubahan	Kadang-kadang hal ini merupakan cara yang relatif mudah untuk menghindari penolakan	Sangat mahal bayanya bila menyadarkan yang lain untuk berorganisasi berdasarkan kerelaannya

Manipulasi dan kerja sama	Taktik-taktik lain tidak akan bekerja, atau mahal	Dapat sebagai penyelesaian yang relatif cepat dan tidak mahal untuk penolakan masalah-masalah	Dapat menimbulkan masalah-masalah baru pada waktu yang akan datang bila orang-orang merasa dimanipulasi
Keksaan eksplisit dan implisit	Kecepatan adalah esensial dan pengusul perubahan mempunyai kuasaan sangat besar	Pendekatan ini cepat dan dapat mengatasi segala jenis penolkan	Mengandung risiko yang sangat besar bila orang-orang dibiarkanuntuk marah terhadap para pengambil inisiatif

Sumber: Vijay Sathe, (1985: 380) dimodifikasi

▶ **KETERANGAN:**

1. **Pendidikan dan komunikasi.**
   Sebagai pendekatan yang paling dasar dan cukup efektif untuk mengurangi penolakan, ma dilakukan pendidikan (pelatihan keterampilan) sebagai penyebaran pengetahuan yang telah diperoleh dari pengambil inisiatif perubahan melalui berbagai macam cara serta sarana pendidikan dan pelatihan yang dapat ditularkan kepada anggota organisasi yang lainnya, melalui pendekatan ini dianggap bahwa tujuan tujuan dari perubahan yang disampaikan adalah lazim dan penolakan dapat diatasi melalui pemberian pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan agar dapat menyadari keberadaan adanya masalah, untuk ini maka perlu dilakukan perubahan. Proses ini lebih lanjut menganggap bahwa penolakan utamanya didasarkan pada komunikasi yang lemah (kurang lengkap) atau kesalahan dalam menginformasikannya. Dengan kebutuhan dan alasan yang logis pentingnya perubahan yang direncanakan dengan cara seksama dan disampaikan/dijelaskan sedini mungkin, maka perubahan diharapkan dapat berjalan dengan lancar.

2. **Partisipasi dan keterlibatan.**

   Dengan keterlibatan dari para penolak potensial dalam perencanaan maupun implementasi suatu usulan perubahan akan dapat mengurangi bahkan dapat menghilangkan adanya penolakan. Proses partisipasi secara ideal dirancang untuk memberikan kesempatan kepada para anggota melalui keterlibatannya dalam berdiskusi rencana perubahan sejak awal. Kegiatan tersebut dilakukan melalui komunikasi secara terbuka serta adanya pertukaran pandangan di semua anggota organisasi (sebagai suatu sistem dan sasaran) adalah sesuatu yang wajar dan rasional, apalagi memiliki didukung dengan keahlian yang diperlukan untuk memberi kontribusi positif pada perubahan.

3. **Kemudahan dan dukungan.**

   Pemanfaatan keterampilan-keterampilan yang dapat mempermudah dan memperlancar proses perubahan merupakan teknik/cara yang lainnya untuk mengurangi penolakan. Pendekatan dengan cara ini sangat tepat apabila penolakan terhadap adanya perubahan berkembang sebagai adanya rasa ketakutan dan kekhawatiran. Penolakan dapat dicegah dengan dilibatkannya dalam sumbangan inisiatif yang dapat membantu individu-individu sebagai target perubahan untuk mengembangkan pemahamannya terhadap perubahan, hal ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perasaan mereka, serta apa yang perlu dilakukan oleh manajer untuk membantu mereka. Program bimbingan, pemberian waktu untuk berdiskusi setelah periode sulit, penawaran dukungan emosional yang dapat membantu mengurangi adanya penolakan.

4. **Negosiasi dan persetujuan.**

   Proses negosiasi antara manajer dengan para penolak potensial mencakup berbagai sumber daya, sanksi, akomodasi pemberian imbalan jasa dilakukan secara berurutan. Sehubungan proses pertukaran mengandung arti terjalinnya proses timbal balik. Melalui taktik ini menyarankan agar pengambil inisiatif perubahan untuk segera menyesuaikan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak aktif dan potensial.

Contoh:

Pemberian pesangon yang telah dinaikkan kepada pegawai yang akan pensiun, sebagai pertukaran dengan pemberhentian kerja lebih dini, persetujuan dengan serikat pekerja dll.

5. **Manipulasi dan kerja sama.**

   Proses manipulasi dalam konteks ini dimaksudkan untuk menjauhkan diri dari penolakan potensial terhadap adanya perubahan. Manipulasi bukan hanya pendekatan saja, namun digunakan juga sebagai taktik yang berliku-liku yang dilakukan untuk mengelabui individu maupun kelompok bahwa usulan perubahan harus dilakukan, manajer dapat memanipulasi karyawan dengan memberikan informasi secara selektif atau melalui penyusunan urutan-urutan kejadian dengan sengaja.

   Kerja sama disini diartikan/diklasifikasikan sebagai bentuk manipulasi. Kerja sama dengan orang kunci dalam suatu kelompok dengan memasukkan yang bersangkutan dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang menjadi metode populer untuk mengatasi adanya oposisi. Namun di samping kurang etik, teknik ini juga dapat menjadikan "bom waktu" bentuk kerja sama ini lebih mengurangi penolakan dari pada meningkatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan.

6. **Paksaan eksplisit dan implisit.**

   Pendekatan yang terakhir adalah penggunaan paksaan secara eksplisit dan implisit, di mana para manajer dapat memaksa para penolak dengan kekuatannya atau memberi berbagai macam ancaman untuk mau menerima perubahan. Metode yang dilakukan melalui pemecatan, penundaan promosi, transfer tugas dan sebagainya. Risiko dalam metode ini adalah jika dilakukan usaha untuk melakukan perubahan tahap selanjutnya tidak akan mendapat dukungan. Sebaiknya metode paksaan hanya dapat digunakan dalam kondisi terpaksa saja.

   Secara singkat dapat disampaikan bahwa pendekatan-pendekatan sebagaimana tersebut di atas tidak saling berdiri sendiri. Namun organisasi dapat menggunakannya melalui kombinasi dari beberapa pendekatan di atas, pemilihan pendekatan atau

pendekatan-pendekatan yang akan digunakan harus dilakukan atas dasar mengantisipasi terhadap adanya reaksi dari berbagai pihak dengan berbagai macam sasaran yang akan dicapai. Pendekatan mana yang akan dimanfaatkan sangat tergantung bagaimana manajer menerjemahkannya menjadi taktik dan strategi yang efektif, tergantung pada karakteristik dan situasi tertentu.

D. PENGEMBANGAN ORGANISASI

Sebagaimana pendekatan-pendekatan yang berkaitan dengan keperilakuan lainnya, awal mula munculnya pendekatan dalam pengembangan organisasi sulit ditentukan secara persis. Pengembangan organisasi muncul dari ilmu pengetahuan keperilakuan terapan dan psikologi sosial dari usaha-usaha yang dilakukan secara berurutan untuk menerapkan latihan di laboratorium dan survei umpan balik ke dalam berbagai sistem secara total. Ada dua pendekatan pengembangan organisasi yaitu latihan laboratorium dan survei umpan balik. Hasil karya kepeloporan Kurt Lewin ini merupakan alat bantu kedua pendekatan tersebut.

Pengembangan organisasi (*Organizational Development* yang disingkat OD sebagai suatu pendekatan secara komprehensif terhadap perubahan-perubahan yang direncanakan atau didesain untuk memperbaiki dan menyempurnakan efektivitas organisasi secara menyeluruh agar organisasi mampu bersaing. Ada beberapa pengertian atau definisi tentang pengembangan organisasi yang disampaikan oleh beberapa pakar antara lain:

1. Pengembangan organisasi merupakan penerapan ilmu tentang perilaku *(behavioral science knowledge)* dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya (Warner, 1987 dan Cummings, 1989)
2. Pengembangan keorganisasian merupakan sebuah subset khusus dari perubahan yang direncanakan. Pengembangan keorganisasian diawali sebagai sebuah set eklektik dari peralatan

dan praktik-praktik ilmu tentang perilaku *(behavioral science)* tetapi, kini ia telah berkembang menjadi sebuah bidang profesional kegiatan sosial dan penelitian ilmiah. (Cook, *et al.*, 1997: 546-547)

3. Pengembangan organisasi (OD) merupakan sebuah proses perubahan keorganisasian yang sistematik, serta yang direncanakan, yang berlandaskan riset ilmu dan teori tentang perilaku. Adapun tujuan dari pengembangan organisasi adalah menciptakan organisasi-organisasi yang adaptif, yang mampu untuk berulang-ulang mentransformasi dan menemukan kembali *(reinventing)* diri sendiri, sesuai dengan kebutuhan, agar supaya mereka tetap dapat bersifat efektif. (Hellriegel, *et al.*, 1998: 591)

Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan beberapa teknik yang merupakan pengetahuan (karena kemiripannya) yang berkaitan dengan pengubahan perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Dalam pengembangan organisasi ada beberapa pendekatan yang dilakukan, sesuai dengan kebutuhannya, antara lain:

a. Pengembangan organisasi berupaya untuk menciptakan perubahan yang diarahkan sendiri, terhadap apa orang-orang merasa adanya keterikatan *(committed)*. Masalah-masalah serta isu-isu yang akan dipecahkan, diidentifikasi oleh para anggota-anggota organisasi, yang secara langsung berkepentingan dan dipengaruhi olehnya.

b. Pengembangan organisasi merupakan upaya perubahan yang melingkupi seluruh organisasi, yang tidak mungkin untuk mengubah bagian tertentu dari organisasi yang bersangkutan, tanpa mengubah seluruh organisasi dalam arti tertentu.

c. Pengembangan organisasi secara tipikal sekaligus memberikan perhatian terhadap upaya pemecahan problem-problem yang sudah ada, tetapi di samping itu pula ia juga sangat berkepentingan dengan upaya mengembangkan sebuah organisasi adaptif jangka panjang. Program perubahan yang paling efektif adalah program yang bukan saja memecahkan problem-problem yang

ada sekarang, tetapi juga mempersiapkan para individu untuk memecahkan masalah-masalah masa mendatang.

d. Pengembangan organisasi lebih menekankan pada suatu proses kolaboratif, berupa pengumpulan data, diagnosis, dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai pemecahan masalah-masalah yang dihadapi.

e. Pengembangan organisasi menekankan dua perhatian pada efektivitas keorganisasian dan perhatian terhadap manusia melalui pengalaman kerja (Beer, 1980: 10)

Pengembangan Organisasi (PO) merupakan pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap perubahan-perubahan yang diharapkan cocok untuk pemecahan masalah yang khusus dan perlu segera ditangani dengan tujuan agar organisasi dan anggotanya lebih efektif.

Pengembangan organisasi menurut Warren G.B. (1969: 2):

"…. suatu tanggapan terhadap perubahan, suatu strategi kompleks yang bersifat pendidikan yang dimaksudkan untuk mengubah berbagai pandangan, sikap, nilai dan struktur organisasi, agar organisasi dapat menyesuaikan secara lebih baik dengan teknologi, pasar dan tantangan-tantangan baru, dan tingkat kesulitan itu sendiri."

Dalam Pengembangan Organisasi ada pula yang beranggapan bahwa kegiatan ini merupakan pendekatan terhadap perubahan untuk jangka panjang, dilakukan secara/terus menerus guna meningkatkan struktur, prosedur, memantapkan budaya kerja maupun pengembangan kualitas sumber daya manusianya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wendell French dan Cecil Bell (1988-528) adalah:

"Upaya jangka panjang yang didukung oleh manajemen puncak untuk memperbaiki proses pemecahan masalah dan proses pembaharuan organisasi, khususnya melalui diagnosis dan manajemen kultur organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif- dengan tekanan khusus pada tim kerja formal, tim sementara, dan kultur antarkelompok – dengan bantuan konsultan yang bertindak sebagai katalisator dan penggunaan teori dan teknologi psikologi terapan, termasuk riset tindakan."

Pengembangan Organisasi ini dengan jangkauan yang luas meliputi seluruh organisasi adapun fungsinya adalah untuk:

1) meningkatkan prestasi kerja individu, kelompok (unit kerja) maupun organisasi;
2) meningkatnya kepuasan anggota organisasi.

Melalui proses pembaruan ini manajer diharapkan mampu dengan cepat mengadopsi gaya manajemen yang tepat untuk menangani masalah-masalah baru yang harus ditanganinya dengan melakukan kerja sama dengan mengikutsertakan peran bawahan dalam pembagian wewenang (bukan penerapan wewenang secara *hierarkis*) melalui riset tindakan.

Riset tindakan (*action research*) adalah acara agen PO untuk mengetahui aspek-aspek dari organisasi yang perlu diperbaiki serta membantu organisasi untuk memperbaiki/menyempurnakannya melalui kegiatan:

a. Agen perubahan melakukan diagnosis mengenai permasalahan yang ada pada organisasi.
b. Mengumpulkan data (pendukung & penyanggah) diagnosis.
c. Melakukan umpan balik data terhadap anggota organisasi.
d. Penyelidikan data oleh anggota organisasi.
e. Perencanaan tindakan dan
f. Pengambilan keputusan.

Dalam kegiatan pengembangan organisasi harus memiliki sasaran dan tujuan yang jelas. Hal ini sangat tergantung pada hasil diagnosis kebutuhan dari suatu organisasi, karena dalam upaya pengembangan organisasi sangat berkaitan erat dengan metode yang dapat merangsang perubahan yang utamanya ditujukan kepada klien organisasi. Ada beberapa macam sasaran dan tujuan dari pengembangan organisasi. Secara normatif sasaran tersebut adalah berkaitan dengan:

1. Peningkatan kompetensi antarindividu.
2. Perubahan dalam tata nilai yang dibuat sedemikian rupa sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan keterampilannya.
3. Terwujudnya pengembangan-pengembangan antarkelompok dan intra-kelompok dalam meminimalkan terjadinya ketegangan.

4. Adanya pengembangan metode-metode yang lebih baik dalam hal penanganan konflik bila dibandingkan dengan metode birokratik yang dimanfaatkan selama ini oleh organisasi.
5. Pengembangan sistem organik bukan sistem mekanikal.

Dalam pengembangan organisasi dengan tujuan untuk mengembangkan suatu sistem yang mampu menilai dirinya sendiri, serta mampu melaksanakan pengorganisasian melalui berbagai macam cara, guna menyesuaikan:

a. Sifat tugas.
b. Meningkatnya saling percaya dan saling membantu di antara anggota organisasi.
c. Berkat adanya landasan pengetahuan dan keterampilan maka dapat tercipta adanya lingkungan yang memperlihatkan peranan otoritas yang semakin meluas.
d. Terjalinnya sistem komunikasi multiarah.
e. Semakin meningkatnya rasa tanggung jawab individu maupun kelompok dalam bidang perencanaan maupun implementasi.
f. Meningkatnya sistem kerja sama serta saling ketergantungan dan semakin berkurangnya persaingan yang tidak sehat.
g. Meningkatnya konflik fungsional dalam organisasi.
h. Pengambilan keputusan dilakukan bersama berdasarkan informasi yang akurat bukan didasarkan pada peranan organisasional.
i. Adanya dorongan dari para manajer dalam penggarisan tujuan yang realistis dan bersifat menantang bagi individu.

Secara komprehensif, tujuan dilakukannya pengembangan organisasi berhubungan erat dengan penyempurnaan kesehatan organisasi dan peningkatan daya saing organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam pemecahan permasalahan dan pengambilan keputusan serta dalam rangka menghadapi perubahan yang tidak menentu dari eksternal organisasi.

Adapun kegiatan-kegiatan pengembangan organisasi yang dirancang untuk menghasilkan perubahan dalam diri individu, kelompok kerja maupun organisasi sebagaimana yang diusulkan oleh Greenberg dan Baron (1997: 563) sebagai berikut.

1. *Survey feedback*

   Suatu teknik untuk mengembangkan organisasi dilakukan melalui cara penyebaran kuesioner dan interviu kepada responden untuk mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah yang ada dan berkaitan dengan organisasi. Setelah dirumuskan, informasi tersebut kemudian dibagikan kepada karyawan, untuk selanjutnya dijadikan sebagai dasar untuk melakukan perubahan dalam pengembangan organisasi.

2. *Sensitivity training*

   Pemberian pelatihan untuk mengembangkan wawasan dan keterampilan karyawan. Pelatihan ini merupakan salah satu teknik pengembangan organisasi dengan cara melakukan peningkatan pemahaman karyawan terhadap perilaku mereka dalam melaksanakan tugasnya dan dampaknya terhadap pengembangan kompetensinya maupun dampaknya terhadap karyawan yang lain.

2. *Team building*

   Pembentukan tim merupakan sebuah teknik, di mana para karyawan yang tergabung dalam satu kelompok kerja melakukan diagnosis dan mendiskusikan permasalahan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja mereka. Dari diskusi tersebut, maka masalah yang ada diidentifikasikan, ditemukan, dicarikan jalan keluarnya serta diimplementasikan, atau dengan kata lain bagaimana kelompok kerja ini menyusun rencana kerja, bagaimana mereka melakukan kerja sama dan bagaimana meningkatkan kompetensi mereka.

3. *Quality of work life programs.*

   Untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasi, maka dirancanglah teknik yang mampu memanusiakan karyawan dalam bekerja, membuat suasana lebih demokratis, serta mengikutsertakan karyawan dalam pembuatan keputusan. Di samping itu, ada pula melalui sistem *foluntary* yang berdiskusi dan mengidentifikasikan pada saat yang telah ditentukan terhadap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan mereka dalam kondisi di mana mereka bekerja.

4. *Management by objektives*

   Manajemen berdasarkan sasaran lebih menekankan pada tujuan yang nyata, dapat diuktikan, dapat diukur dan dilakukan secara partisipatif. Manajer dan bawahan bekerja bersama dalam menetapkan kemudian mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah yang ditempuh antara lain:

   a. Menetapkan rencana tindakan, di mana manajer dan bawahan bekerja bersama dalam menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, kemudian mengembangkan rencana untuk mencapainya.

   b. Mengimplementasikan apa yang telah direncanakan, proses pencapaian tujuan dilakukan dengan hati-hati, dimonitor, diukur dan dilakukan koreksi seperlunya.

   c. Melakukan evaluasi hasil kerja, apakah tujuan sudah tercapai secara maksimal.

Dalam kegiatan pengembangan organisasi harus memenuhi karakteristik utama, antara lain: Adanya perubahan yang direncanakan, adanya perubahan yang komprehensif, adanya perubahan jangka panjang, adanya penekanan pada kelompok kerja, adanya partisipasi pengantar perubahan, terdapat adanya manajemen kolaborasi serta penekanan pada intervensi dan riset kegiatan.

▶ **KETERANGAN:**

1. **Adanya perubahan yang direncanakan.**
   Pada aktivitas perubahan yang direncanakan *(planned change)* Bennis menekankan perlunya perubahan yang sistematik dan terencana. Istilah "terencana" membedakan upaya pengembangan organisasi dari *berbagai tipe perubahan* lainnya yang "serampangan" namun dilaksanakan oleh banyak organisasi modern. Perubahan yang direncanakan ini terutama menyangkut proses-proses pemecahan masalah yang berkaitan dengan metode organisasional dalam mengatasi berbagai macam ancaman dan kesempatan lingkungan, dan proses pembaharuan yang mencerminkan manajemen dalam menghadapi berbagai masalah baru.

2. **Adanya perubahan yang komprehensif.**
   Mayoritas pakar pengembangan organisasi mengemukakan bahwa pengembangan organisasi pada umumnya melibatkan "sistem organisasi secara total". Analisis dalam pengembangan organisasi dilakukan keseluruhan organisasi atau satuan (unit) kerja dalam organisasi yang tidak dapat diidentifikasikan.

3. **Adanya perubahan jangka panjang.**
   Para pakar pengembangan organisasi menyatakan bahwa proses pengembangan organisasi memakan waktu beberapa bulan, bahkan dalam beberapa kasus memakan waktu sampai tahunan untuk implementasinya. Namun demikian ada penekanan untuk hasil-hasil yang cepat, proses pengembangan organisasi bukanlah menjadi suatu kegiatan yang bersifat sementara, karena pengembangan organisasi menyangkut perubahan budaya yang menyangkut pola-pola umum dalam berbagai kegiatan dalam berinteraksi, norma sikap serta perasaan di antara para karyawan, serta berkaitan dengan aspek-aspek informal organisasi.

4. **Adanya penekanan pada kelompok kerja.**
   Ada beberapa upaya dalam pengembangan organisasi yang ditujukan pada perubahan secara individual dan organisasional, namun biasanya berorientasi pada kelompok. Dalam hal ini ada pengaruh sosiologis yang cukup besar pada pengembangan organisasi.

5. **Adanya partisipasi pengantar perubahan.**
   Beberapa pakar pengembangan organisasi menekankan kebutuhan "pengantar perubahan" *(change agent)* pihak ketiga atau katalisator dari luar organisasi. Program-program yang dilaksanakan sendiri tidak disarankan.

6. **Terdapat adanya manajemen kolaborasi.**
   Proses pengembangan organisasi banyak berorientasi pada manajemen melalui partisipasi bawahan dan pembagian kekuasaan, bukan melalui pembebanan wewenang secara hierarkis.

7. **Penekanan pada intervensi dan riset kegiatan.**

   Dalam pendekatan pengembangan organisasi yang dilakukan melalui intervensi aktif terhadap kegiatan-kegiatan organisasi yang sedang berjalan. Riset kegiatan menyangkut permasalahan yang praktis (tidak sama dengan riset terapan), di mana dalam pengembangan organisasi pengantar perubahan terlibat dalam proses perubahan yang nyata.

   Secara ringkas, hasil-hasil organisasional yang diinginkan dari pengembangan organisasi adalah mencakup peningkatan efektivitas, pemecahan masalah dan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap adanya perubahan. Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, pengembangan organisasi bermaksud untuk menciptakan berbagai macam kesempatan untuk menjadikan lebih "manusiawi" untuk meningkatkan kesadaran, partisipasi dan pengaruh. Sasaran yang lebih strategis adalah untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan individual dengan tujuan organisasi.

Proses pengembangan organisasi sebagai strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok agar berfokus pada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melaksanakan perubahan yang dilakukan. Strategi ini mengubah keyakinan, sikap, nilai, struktur dan praktik sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan mampu bertahan hidup dalam laju perubahan yang demikian pesatnya. Pengembangan organisasi muncul sebagai respons menanggapi metode pelatihan secara konvensional yang sering kali kurang berhasil dalam pengembangan organisasi yang lebih baik, sehingga diperlukan sistem pendekatan yang baru. Ada dua alasan mengapa diperlukannya pengembangan organisasi.

1. Struktur imbalan dalam pekerjaan tidak cukup memperkuat pelatihan secara konvensional, sehingga sering kali gagal mengalihkan hasil belajarnya ke dalam pekerjaan. Terlalu banyak program yang dirancang dengan baik mengalami kegagalan karena lingkungan kerja tidak menyediakan dukungan yang diperlukan. Langkah berikutnya adalah mengubah organisasi secara keseluruhan sehingga dapat mendukung pelatihan, untuk ini dilakukan pengembangan organisasi.

2. Laju perubahan yang demikian cepatnya, mengharuskan organisasi berlaku luwes dalam melangsungkan kehidupannya serta untuk memperoleh keuntungan. Pengembangan organisasi berupaya mengembangkan organisasi secara keseluruhan agar dapat menanggapi perubahan secara seragam dan berkemampuan pengembangan organisasi memperlancar arus komunikasi dengan meningkatnya informasi melalui dinamika kelompok serta dalam penanggulangan masalah. Tujuan dilakukannya pengembangan organisasi adalah mengubah semua bagian organisasi untuk membuatnya lebih tanggap secara manusiawi, lebih mampu memperbaiki dirinya sendiri.

Ada beberapa karakteristik pengembangan organisasi sebagaimana disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1996: 247-248) meliputi: orientasi sistem, penggunaan agen perubahan, pemecahan masalah, umpan balik, orientasi kontingensi, pembelajaran eksperiensial, nilai humanistik, dan pembinaan tim.

- **Orientasi sistem,** dalam kehidupan masyarakat modern terdapat banyak perubahan, untuk ini maka semua bagian dalam organisasi harus bekerja sama untuk menanggulangi permasalahan, serta meraih kesempatan yang timbul karena adanya perubahan. Pengembangan organisasi adalah program komprehensif dengan pemusatan perhatian pada interaksi berbagai bagian dari organisasi dan saling memengaruhi. Pengembangan organisasi di samping mencurahkan hubungan kerja juga hubungan secara pribadi. Fokus pengembangan organisasi meliputi struktur, proses dan sikap dengan isu pokoknya ada pada: bagaimana seluruh bagian yang ada bekerja sama secara efektif? penekanannya adalah pertalian semua bagian organisasi satu sama lainnya, bukan bagian-bagian

- **Penggunaan agen perubahan,** pelaksanaan pengembangan organisasi menggunakan satu atau lebih agen perubahan yang berperan untuk merangsang dan mengoordinasikan perubahan dalam kelompok. Agen perubahan yang utama adalah konsultan dari luar perusahaan. Dengan demikian konsultan dapat

melaksanakan tugasnya secara bebas tanpa terikat pada hierarki dan politik organisasi. Direktur kepegawaian bertindak selaku agen perusahaan dari perusahaan yang mengoordinasikan program secara intern dengan pimpinan dan konsultan dari luar. Konsultan dari luar dalam melaksanakan tugasnya juga bekerja sama dengan pimpinan, sehingga terjadi hubungan tiga arah antara direktur kepegawaian, pimpinan dan konsultan dari luar dalam rangka pengembangan organisasi. Dalam kasus tertentu yang jarang terjadi, organisasi memiliki konsultan profesionalnya yang menggantikan konsultan dari luar pada saat pengembangan organisasi. Yang menjadi konsultan intern adalah staf spesialis.

- **Pemecahan masalah,** pengembangan organisasi menekankan pada proses pemecahan masalah, dengan melatih peserta untuk mengidentifikasi dalam pemecahan masalah bukan membahasnya secara teoretis seperti di dalam kelas. Semua masalah adalah masalah yang nyata ada dalam organisasi (di tempat kerja) sehingga lebih merangsang dan menarik, karena berfokus pada upaya memecahkan permasalahan berdasarkan data *(action research)* peserta dalam hal ini "mempelajari cara belajar" dari pengalaman instruktur, dan diharapkan peserta dapat memecahkan permasalahan pada masa yang akan datang.
- **Umpan balik,** hasil pengembangan organisasi sangat tergantung pada umpan balik *(feedback)* pada para peserta, sehingga mereka memiliki data yang berguna dalam pengambilan keputusan. Umpan balik mendorong peserta untuk memahami bagaimana persepsi orang lain terhadap mereka dan bagaimana melakukan perbaikan diri.

Contoh:

Latihan umpan balik program PO, peserta dibagi dua yang mewakili dua departemen dalam organisasi tugas kelompok memberikan jawaban atas pertanyaan berikut ini:

1. Apa karakteristik yang paling dapat menggambarkan kelompok kami?

2. Apa karakteristik yang dapat menggambarkan kelompok lain?
3. Bagaimana gambaran kelompok lain tentang kita?

Setelah masing masing kelompok menyusun jawabannya, mereka bergabung dan menyajikan jawabannya. Mereka memberikan umpan balik konkret tentang kesan masing-masing kelompok satu sama lainnya, dan biasanya terjadi kesalahpahaman. Dalam penyajian tidak boleh ada perdebatan. Pertanyaan hanya diterima sejauh untuk memperjelas hal-hal yang dikemukakan kelompok lain.

Kemudian masing-masing kelompok membahas dua pertanyaan lain:

4. Bagaimana sampai terjadi kesalahpahaman itu?
5. Apa yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya/

Dengan umpan balik baru ini, kelompok bergabung kembali untuk menyusun rencana tindakan spesifik guna mengatasi kesalahpahaman mereka. Dalam setiap hal, umpan balik tentang diri mereka sendiri merupakan dasar bagi aktivitas mereka selanjutnya.

- **Orientasi kontingensi,** pengembangan organisasi berorientasi pada situasi dan kontingensi, tidak seperti pelatihan pada umumnya yang hanya menekankan satu cara yang baik dalam menanggulangi masalah, PO adalah pendekatan yang luwes, pragmatis dan bersifat adaptif dengan kebutuhan tertentu. Meskipun terkadang agen perubahan PO mencoba memaksakan satu cara terbaik terhadap kelompok, namun biasanya terdapat beberapa alternatif yang lebih baik daripada satu cara terbaik.
- **Pembelajaran eksperiensial,** pembelajaran eksperiensial *(experential learning)* dalam lingkungan pelatihan para peserta belajar dengan mengalami berbagai jenis masalah manusia yang mereka hadapi dalam pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya mereka membahas dan menganalisis pengalaman langsung mereka dan belajar darinya.pendekatan ini dapat mengubah perilaku lebih banyak ketimbang dari perkuliahan atau pembahasan yang dilakukan secara tradisional, karena mereka hanya membahas gagasan abstrak. Teori memang diperlukan namun ujian terakhir adalah bagaimana penerapan dalam

situasi yang nyata. PO membantu memberikan jawabannya. Pengalaman peserta membantu memadatkan dan mempolakan hasil belajar yang baru.

- **Nilai humanistik,** semua program PO pada umumnya berdasarkan nilai humanistik *(humanistic values)* yaitu keyakinan positif tentang potensi dan kegiatan orang-orang untuk tumbuh. Agar efektif dan dapat memperbarui dirinya sendiri, organisasi menginginkan pegawai yang mau meningkatkan keterampilan agar dapat memperbesar kontribusi mereka. Iklim terbaik yang harus digunakan adalah dengan membuka peluang untuk tumbuh dengan menekankan kolaborasi, komunikasi terbuka, kepercayaan antarpribadi, berbagi kuasa dan konfrontasi yang konstruktif. Hal ini menyediakan dasar nilai semua upaya PO dan membantu organisasi untuk memahami kebutuhan manusia.
- **Pembinaan tim. *(team building)*** tujuan umum dari PO adalah membina tim kerja yang lebih baik dalam organisasi secara keseluruhan. Baik tim kecil maupun tim besar mendapatkan penekanan dalam PO. Tim kerja kecil harus bekerja sama dengan tim lainnya secara efektif, kerja sama juga diperluas ke seluruh lembaga.

  Contoh:

  bila departemen produksi dan departemen pemasaran tidak bekerja sama, PO membantu mereka untuk mempelajari cara mengatasi perbedaan, sehingga mereka dapat bekerja sama. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut PO bergantung pada kelompok sebagaimana teknik konfrontasi yang membangun untuk mengurangi konflik antarkelompok. Proses PO mencoba memadukan unsur manusia, struktur, teknologi dan lingkungan menjadi satu kesatuan yang efektif dan meningkatkan prestasi organisasi.

E. STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI YANG EFEKTIF

Adanya perubahan pada organisasi merupakan tantangan sehari-hari bagi manajer di seluruh dunia. Setiap perubahan besar selalu diikuti

perubahan yang lainnya seperti perubahan dalam struktur, teknologi dan personel. Ketika ada perubahan, siapa yang membuatnya? siapa yang mengelola? Apakah manajer puncak? yang terlibat dalam melakukan perubahan adalah manajer di semua level organisasi.

Perubahan yang melibatkan manajer di semua level, tidak selalu berjalan sebagaimana yang diharapkan. Kenyataan dalam studi global terhadap perubahan di AS dan Eropa manajer puas dengan kecakapan operasi mereka, namun tidak puas dengan kemampuan mereka dalam menerapkan perubahan. Bagaimana caranya agar manajer dapat melakukan perubahan yang sukses? mereka dapat: 1) memungkinkan terjadinya perubahan organisasi, 2) memahami peran mereka dalam proses ini, dan 3) memberikan masing-masing karyawan suatu peran dalam proses perubahan.

Dalam suatu industri di mana pertumbuhannya mulai melambat dan pesaing semakin kuat. United Parcel Service (UPS) mencapai kemakmurannya. Bagaimana hal ini terjadi? dengan melakukan perubahan, para manajer menghabiskan satu dekade penuh untuk menciptakan bisnis logistik dunia yang baru karena mereka telah mengantisipasi permintaan pengiriman domestik yang melambat. Mereka melakukan upaya perubahan dalam mencari peluang baru. UPS sebagai contoh organisasi yang mampu berubah. Apa yang harus dilakukan supaya dapat berubah? yang harus dilakukan adalah:

1. Mengaitkan masa kini dengan masa yang akan datang. Pikirkan bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang melebihi kelanjutan dari masa lalu, pikirkan tentang peluang dan hambatan di masa mendatang serta libatkan hal tersebut dalam keputusan hari ini.
2. Menjadikan pembelajaran sebagai gaya hidup. Organisasi yang ramah perubahan unggul dalam pembagian wawasan dan manajemen.
3. Mendukung dan mendorong secara aktif perubahan dan perbaikan harian. Perubahan yang sukses dapat datang dari perubahan kecil maupun besar.
4. Menjamin keragaman tim. Keragaman menjamin bahwa sesuatu tidak akan dilakukan seperti biasanya.

5. Mendorong orang yang tidak konvensional. Karena gagasan dan pendekatan mereka di luar arus utama, orang-orang ini bisa mendorong perubahan radikal.
6. Menjaga terobosan baru. Organisasi yang ramah perubahan selalu menemukan jalan untuk melindungi ide-ide terobosan baru.
7. Mengintegrasikan teknologi. Gunakan teknologi untuk menerapkan perubahan.
8. Membangun dan menanamkan kepercayaan. Orang-orang cenderung mendukung perubahan ketika budaya organisasinya dapat dipercaya dan para manajer memiliki kredibilitas dan integritas. (P.A. McLagan, 2003: 50-59)

Komponen kedua yang dapat membuat perubahan sukses berkaitan dengan kesadaran manajer akan peran penting mereka dalam proses. Manajer dapat dan seharusnya bertindak sebagai agen perubahan. Tetapi cakupan peran mereka dalam proses perubahan tidak hanya menjadi katalisator perubahan, mereka juga harus menjadi pemimpin perubahan. Ketika anggota menentang perubahan, menjadi tanggung jawab manajer untuk memimpin upaya perubahan. Walaupun tidak terjadi adanya tentangan terhadap perubahan manajer tetap memikul kepemimpinan perubahan.

Aspek lainnya yang membuat perubahan sukses adalah adanya keterlibatan dari seluruh anggota organisasi. Perubahan organisasi yang sukses bukan hasil karya seorang saja, masing-masing karyawan adalah sumber daya yang piawai dalam mengidentifikasikan serta dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan perubahan. Apabila manajer mengembangkan program perubahan begitu saja dan menyerahkannya kepada anggota sambil berkata: "coba terapkan ini" hal yang demikian ini tidak akan menjadi baik, ketika karyawan didorong untuk menjadi agen perubahan, untuk selalu mencari perbaikan dan perubahan yang dapat dihasilkan oleh individu maupun tim.

CONTOH:

Suatu perubahan organisasi menemukan 77% di lingkungan kelompok kerja merupakan reaksi atas masalah spesifik yang ada atau atas masukan dari luar kelompok kerja dan 68% terjadi pada pekerjaan sehari-hari.

F. Dampak Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Apabila seseorang ingin sukses dalam lingkungan kerja, maka yang bersangkutan harus berinovasi. Inovasi dalam bidang teknologi, inovasi dalam bidang strategi, serta inovasi dalam bidang bisnis. Hal tersebut merupakan pesan dari CEO IBM Sam Palmisamo kepada para eksekutif dalam pertemuan kepemimpinan yang bertemakan inovasi. Hal yang demikian ini memang benar. Keberhasilan dalam bisnis di masa sekarang adalah menuntut adanya inovasi. Hal ini merupakan realitas yang harus dihadapi oleh para manajer masa kini. Dalam persaingan global yang sangat dinamis dan tidak teratur, organisasi harus menyediakan produk dan layanan serta mengadopsi teknologi termutakhir apabila ingin bersaing dan memperoleh sukses.

Apa yang harus dilakukan oleh seorang manajer agar menjadikan perusahaannya sukses dan lebih inovatif? Jawabannya adalah kreatif.

Kreativitas adalah kemampuan untuk mengombinasikan ide-ide yang ada dengan cara tertentu, atau membuat keterkaitan yang tidak biasa terhadap ide-ide. Organisasi yang kreatif mampu mengembangkan cara-cara yang unik dalam mengerjakan atau memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapinya. Namun hanya memiliki kreativitas saja tidaklah cukup, hasil dari kreativitas harus diolah lagi menjadi suatu produk atau suatu metode kerja yang baru dan berguna, yang untuk selanjutnya didefinisikan sebagai **inovasi** oleh karena itu, suatu organisasi yang inovatif bercirikan adanya kemampuan untuk menyalurkan kreativitasnya menjadi hasil yang berguna bagi organisasi.

- **Mendorong dan memelihara inovasi**

Model suatu sistem yang dapat membantu kita dalam memahami bagaimana organisasi lebih inovatif, yang dapat mencapai *output* yang diinginkan tergantung dari produk dan metode kerja yang inovatif dengan melibatkan pengubahan *input*. Adapun input-input yang ada dalam organisasi adalah orang-orang atau kelompok yang kreatif dalam organisasi. Hanya memiliki orang-orang saja yang kreatif tidaklah cukup,

lingkungan yang tepat juga diperlukan untuk mempercepat mengubah input menjadi produk atau metode kerja yang inovatif. Lingkungan yang tepat adalah lingkungan yang mendorong inovasi yang mencakup tiga variabel: struktur, budaya dan praktik-praktik sumber daya manusia dalam organisasi, sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.5
Variabel terciptanya inovasi

No.	Jenis variabel	Keterangan
1	Variabel struktural	- Struktur organik - Sumber daya melimpah - Komunikasi antarunit yang tinggi - Tekanan waaktu yang minimal - Dukungan kerja dan nonkerja
2	Variabel Budaya	- Penerimaan ambiguitas - Toleransi ketidakpraktisan - Kendali eksternal rendah - Toleransi terhadap riisiko - Toleransi terhadap konflik - Fokus pada hasil - Fokus terhadap sistem yang terbuka - Umpan balik - Respons pelanggantinggi
3	Variabel Sumber Daya Manusia	- Komitmen tinggi terhadap pelatihan dan pengembangan - Keamanan kerja yang tinggi - Tersedianya imbalan yang memadai

Sumber: Robbins & Mary Coulter (2010: 22) dimodifikasi

- **Variabel Struktural**

Variabel Struktural penelitian yang mengamati dampak dari variabel struktural terhadap inovasi yang menunjukkan adanya lima hal antara lain: 1) struktur yang bertipe organis yang secara positif berpengaruh terhadap inovasi. Karena struktur tersebut memiliki formalisasi, sentralisasi dan spesialisasi kerja yang rendah, maka hal ini dapat memfasilitasi fleksibilitas dan pembagian ide yang sangat penting bagi perkembangan inovasi, 2) ketersediaan sumber daya yang

kaya memberikan fondasi utama terhadap inovasi. Dengan memiliki sumber daya yang melimpah manajer mampu mendapatkan inovasi, mampu menutupi biaya yang dikeluarkan untuk membentuk inovasi, serta dapat menyerap kegagalannya. 3) adanya komunikasi yang sering antara unit-unit organisasi sangat membantu meruntuhkan hambatan untuk berinovasi. Tim lintas fungsi, satuan kerja dan desain organisasi sejenis memfasilitasi adanya interaksi di antara lini-lini departemen yang banyak dipergunakan dalam organisasi yang inovatif. 4) organisasi yang inovatif berupaya meminimalkan waktu ekstrem terhadap kegiatan kreatif, terlepas dari adanya tuntutan lingkungan berupa perubahan yang sangat besar dan sulit diprediksi. Walaupun tekanan waktu dapat mendorong karyawan bekerja dengan lebih keras dan kreatif, namun hasil studi menyebutkan bahwa tekanan tersebut sebenarnya menyebabkan orang menjadi kurang kreatif. 5) hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kreatif seorang karyawan dapat diperkaya sewaktu struktur organisasi secara eksplisit mendukung kreativitas. Adapun jenis dukungan yang bermanfaat antara lain adanya dorongan, komunikasi yang terbuka, kesediaan untuk mendengar serta adanya umpan balik yang bermanfaat.

- **Variabel Budaya**

Variabel Budaya "lempar kelinci" istilah ini menjadi bagian dari ungkapan yang khas dan sering digunakan bagi tim pengembangan produk di perusahaan mantel, yang merujuk pada permainan akrobat di mana anggota tim belajar berakrobat dengan dengan dua bola dan satu boneka kelinci. Karyawan banyak yang mahir memainkan dua bola, namun ketika ditambah dengan satu boneka kelinci mereka tidak dapat memainkannya. Keberadaan kreativitas hampir sama dengan permainan akrobat, yang belajar untuk melepaskan yaitu "melempar kelincinya". Bagi perusahaan mantel yang memiliki budaya di mana karyawannya didorong untuk "melempar kelinci" menjadi penting dalam inovasi produk secara kontinyu. Pada organisasi yang kreatif cenderung memiliki budaya yang serupa. Secara keseluruhan mendorong karyawan untuk bereksperimentasi, menghargai keberhasilan dan kegagalan, dan menoleransi adanya kesalahan.

Organisasi yang inovatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

1. **Menerima ambiguitas**; terlalu banyak penekanan terhadap objektivitas dan hal-hal spesifik menghambat kreativitas.
2. **Menoleransi ketidakpraktisan**; individu yang memberikan jawaban yang tidak praktis, bahkan bodoh sekalipun, terhadap pertanyaan "bagaimana jika" tidak akan dipojokkan. Yang awalnya nampak seperti hal yang tidak praktis mungkin akan menghasilkan solusi inovatif.
3. **Menjaga kendali eksternal seminimal mungkin**; peraturan, regulasi, kebijakan, dan kendali organisasi sejenis dibuat seminimal mungkin.
4. **Menoleransi risiko**; karyawan didorong untuk bereksperimen tanpa cemas akan mendapat konsekuensi negatif bila gagal. Kesalahan dianggap sebagai pembelajaran.
5. **Menoleransi konflik**; keberagaman opini didorong sebanyak mungkin. Harmoni dan persetujuan antara individu atau unit tidak dianggap sebagai bukti kerja yang tinggi.
6. **Berfokus pada hasil ketimbang pada cara**; sasaran dibuat sejelas mungkin, dan individu didorong untuk mempertimbangkan rute alternatif menuju sasaran. Fokus pada hasil menyiratkan bahwa ada beragam jawaban yang tepat terhadap masalah apa pun.
7. **Menggunakan fokus dengan sistem terbuka**; manajer secara cermat monitor lingkungan yang merespons perubahan yang terjadi.

Contoh:

Di Starbucks, mengembangkan produk bergantung pada "kunjungan lapangan inspiratif untuk mengamati konsumen dan tren yang ada". Michelle Gass, kini menjadi wakil presiden senior perusahaan dalam bidang strategi global membawa timnya ke Paris, Dusseldorf, dan London untuk mengunjungi gerai Starbucks lokal dan restoran lain untuk meresapi budaya, perilaku dan gaya hidup lokal di masing-masing tempat. Ia berkata, "Anda kembali dengan berbagai ide dan cara untuk memikirkan banyak hal daripada hanya menggali informasi dari majalah atau *e-mail*."

8. **Menyediakan umpan balik yang positif;**
   Manajer memberikan umpan balik, dorongan dan dukungan positif sehingga karyawan merasa bahwa ide-ide kreatif mereka disambut dengan baik. Misalnya di Research and Motion, Mike Lazaridis, presiden dan co-CEO berkata, "Saya rasa kami memiliki budaya inovasi di sini, dan (para teknisi) bisa langsung menghubungi saya. Saya menjalani kehidupan yang mendorong inovasi."

- **Variabel Sumber Daya Manusia**

Organisasi yang inovatif secara aktif mendukung pelatihan dan pengembangan anggota mereka sehingga pengetahuan mereka tetap sejalan dengan perkembangan terkini, memberikan keamanan kerja yang tinggi kepada karyawan untuk mengurangi kecemasan akan dipecat akibat melakukan kesalahan, dan mendorong individu untuk menjadi pejuang ide *(idea champion)* secara aktif dan antusias mendukung ide-ide baru, membangun dukungan mengatasi penolakan dan menjamin penerapan inovasi. Dalam penelitian telah menunjukkan bahwa pejuang ide memiliki karakteristik kepribadian yang sama, rasa percaya diri yang tinggi, gigih, energik, dan suka mengambil risiko. Mereka juga menampilkan karakteristik yang terkait dengan kepemimpinan yang dinamis. Mereka menginspirasi dan memberikan energi kepada orang lain dengan visi mereka akan potensi suatu inovasi dan melalui keyakinan pribadi mereka dalam menjalankan misi. Mereka juga pandai mendapatkan komitmen dari orang lain untuk mendukung misi mereka. Selain itu, pejuang ide memiliki bidang pekerjaan yang memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan . otonomi seperti ini membantu mereka dalam memperkenalkan dan menerapkan inovasi dalam organisasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Terlepas dari industri atau profesi Anda, dalam beberapa tahun ke depan Anda akan bekerja dengan cara yang berbeda.
2. Hari ini manajer dibayar untuk mengelola perubahan, entah perubahan manusia, teknologi, informasi atau sumber daya lainnya.

3. Jika Anda tidak cepat beranjak untuk berubah, maka Anda akan sampai pada kehancuran, terutama bila ada dalam lingkungan yang sangat kompetitif.
4. Semakin jauh organisasi beralih ke jalur baru, semakin krusial temuan-temuan manajer perubahan dan tim manajer perubahannya.
5. Penanaman rasa memiliki di antara para karyawan atau staf merupakan sebuah tantangan yang sering dihadapi manajer perubahan, yang berpotensi memberikan hasil yang sangat besar.
6. Agar berhasil menjadi manajer perubahan, Anda membutuhkan sponsor dengan komitmen dan kewenangan memberi instruksi kepada para target yang akan menjalankan aksinya.
7. Jika Anda tidak melakukan semua kemampuan untuk memastikan komitmen sejak awal kampanye, dipastikan penolakan akan segera muncul.
8. Manajer perubahan yang efektif menggunakan pendekatan rasional empiris, perlu menjadi ahli persuasi, mengasah kemampuan untuk meyakinkan orang-orang bahwa suatu perubahan adalah cara terbaik bagi mereka.
9. Keahlian sebagai kemampuan untuk memengaruhi orang lain sering dilupakan. Jika Anda sebagai pakar tentang topik yang baru dibicarakan, dan Anda dapat menyampaikan pengetahuan yang Anda miliki, maka Anda akan dapat lebih persuasif kepada pihak lain yang sedang belajar mengenai hal-hal baru.
10. Esensi kampanye perubahan perlu ditempatkan sejak awal, jika semakin dini yang Anda berikan maka semakin besar peluang mendapatkan dukungan, komitmen dan antusiasme.
11. Misi sebagai manajer perubahan yang bekerja dengan tim adalah melibatkan setiap anggota tim dalam kampanye perubahan sedemikian rupa sehingga setiap anggota memandang dirinya sebagai pihak yang berkepentingan *(stakeholder)*
12. Sebagai manajer perubahan, ketika merasa target perubahan telah "cair", penting untuk memastikan bahwa mereka dipengaruhi oleh mentor atau model panutan yang tepat. Mereka dapat

menjadi kelompok yang paling mau menerima dan mudah dipengaruhi.

13. Reedukasi dapat berlangsung jika para target perubahan dapat tercairkan dan mau menerima informasi, titik pandang dan metode yang baru.
14. Ketika menerapkan sanksi, tentukan sejak awal pelanggaran-pelanggaran apa yang patut diganjar sanksi, agar saksi dapat diterapkan seragam mungkin.
15. Meskipun banyak orang menolak perubahan, sebetulnya mereka memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan cara yang baru.
16. Pada awal kampanye perubahan, melangkahlah secara perlahan.
17. Dalam kampanye perubahan yang nampaknya memiliki banyak waktu untuk"tancap gas" yang cukup, terkadang menyebabkan chaos, kacau dan tidak pasti.
18. Jika tidak dapat mengiringi seluruh proses perubahan, namun secara berkala Anda dapat melakukan lompatan secara berkala atau terobosan baru atas perkembangan dan "mengejar" perkembangan dengan cara tertentu.
19. Kunci untuk mengambil pijakan adalah penentuan apa yang ingin Anda capai dan pemilihan tenggat waktu dalam melakukannya.
20. Merangsang pemikiran kreatif Anda dan tim, biasanya akan menghasilkan manfaat. ###

Bab VII
Pendekatan-Pendekatan dalam Manajemen Konflik

PENDAHULUAN

Jika diperhatikan dengan seksama, konflik yang ada dalam organisasi memiliki cara untuk mengarahkan dirinya sendiri. Karena terdorong adanya emosi yang tinggi maka hanya sedikit individu yang memiliki keinginan untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Bagi seorang manajer bisnis yang kompeten, akan bertanya-tanya dengan serius jika mencoba untuk menjalankan suatu usaha (perusahaan) tanpa diikuti dengan adanya suatu rencana yang spesifik, Namun sikap yang pada umumnya dilakukan selama terjadinya konflik adalah dengan mengedepankan rasa serasi sedikit mengesahkan arahan pasti atau falsafah manajemen. Keberadaan konflik yang konstruktif dapat mengarahkan perusahaan dalam hal mengidentifikasikan tujuan umum yang memengaruhi arah dan tujuan konflik. Tidak ada sesuatu yang menimbulkan frustasi selain adanya arahan yang salah atau keliru. Konflik juga bersemayam pada diri masing-masing individu, hal ini merupakan suatu keanehan yang sekaligus tidak menyenangkan. Usaha untuk mengelola masalah dan orang sering menghasilkan rasa tidak senang maupun frustasi bagi mereka yang menerima arahan yang buruk.

A. ADANYA KEPUTUSAN YANG JELAS

Ada beberapa perusahaan di Amerika Serikat yang telah memiliki model eksekutif yang sangat piawai seperti Iacocca, Uberoth dan Geneen. Pada saat mereka memasuki dunia bisnis, keberadaannya

sangat menonjol. Mereka mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan kapan melakukannya. Individu-individu yang demikian adalah orang-orang yang istimewa. Kebanyakan dari eksekutif memiliki rasa takut apabila mereka dimintai pertanggungjawaban atau kurang memiliki rasa percaya diri, kurang memiliki rasa kepekaan dalam mengarahkan serta mewujudkan tujuan dari organisasi, terutama dalam menghadapi konflik. Peralatan yang sangat dibutuhkan dalam mengelola keberadaan konflik dalam organisasi adalah sama dengan peralatan manajemen yang setiap harinya digunakan untuk mengelola bisnis. Selama ini bukan persoalan manajemen apa yang sedang dipelajari, apakah manajemen berdasarkan sasaran, lingkaran mutu, manajemen gaya Jepang, manajemen risiko, manajemen waktu, manajemen demokratik, secara keseluruhan mereka memiliki prinsip-prinsip umum. Manajemen dikatakan efektif apabila keberadaan manajemen dapat diarahkan untuk menghasilkan produk-produk dan jasa yang dapat diukur. Dalam manajemen konflik, walaupun banyak memberikan kemungkinan untuk melakukan kegiatan yang bersifat intimidasi, di sini keberadaannya tetap memerlukan orientasi dasar dari manajemen umum yang dipergunakan untuk mengetahui ke arah mana yang akan dituju oleh organisasi. Keberadaan konflik tidak akan mengubah falsafah dari manajemen. Sebenarnya keberadaan konflik diperlukan dan merupakan langkah yang strategis yang menjadikan seseorang sebagai seorang manajer.

Banyak individu yang menginginkan adanya tindakan yang tegas selama terjadinya maupun selama penanganan konflik.Adanya keputusan yang jelas, dan kita mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas dan spesifik jangan merasa ragu untuk mewujudkannya. Sebagai manajer harus mengelola permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan dengan cara menggunakan kekuatan dan kedudukan Anda sebagai seorang manajer. Manajer harus mengetahui serta memahami, untuk selanjutnya melakukan apa yang dianggap paling baik serta tepat untuk mewujudkan tujuan yang telah dinyatakan. Apakah segala sesuatu tersebut sedang direncanakan atau terjadi konflik pada lini produksi sedang berlangsung, sebagai manajer yang efektif dalam mengelola konflik, manajer harus mampu mengembangkan proses pengambilan keputusan dengan berhati-hati agar tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keputusan yang diambil harus jelas

arahnya serta tidak merugikan karyawan, kelompok maupun organisasi. Keputusan yang diambil harus tepat (tepat waktu dan tepat sasaran) dan senantiasa mengedepankan kepuasan semua pihak.

B. PENTINGNYA TOLERANSI TERHADAP PERBEDAAN

Pada umumnya antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan yang spesifik. Perspektif yang paling menonjol untuk membantu memahami perbedaan secara alamiah adalah adanya ungkapan yang menyatakan bahwa "ini memang berbeda dengan yang kita produk dan miliki (kita hasilkan)". Dalam penanganan konflik permasalahan akan muncul apabila beberapa alternatif yang diajukan dipandang sebagai sesuatu ancaman. Suasana dari lingkungan dan derajat toleransi terhadap adanya perbedaan akan bervariasi sesuai dengan permasalahan serta perbedaan pola pikir dari individu-individu yang ada dan yang sedang terlibat di dalamnya.

Dengan adanya toleransi antarpribadi terhadap perbedaan, mendorong manajer bersemangat dalam mengelola lingkungan dengan sebaik-baiknya, bukan mengelola perbedaan yang ada. Individu yang ada diminta kerelaannya untuk mendengarkan pemikiran serta gagasan orang lain serta menerima pemikiran serta gagasan tersebut sebagai bahan masukan. Langkah *desisif* merupakan tipe yang diinginkan oleh orang-orang dari pimpinannya, yang memiliki kecenderungan dapat dipandang sebagai langkah-langkah diktatorial. Toleransi terhadap adanya perbedaan akan menghasilkan keseimbangan pandangan. Eksekutif yang memiliki penuh daya adalah seseorang yang memiliki falsafah manajemen yang solid dan tidak terlalu merasa terancam dengan adanya falsafah persaingan. Keberadaan konflik akan menguji seseorang, yang memiliki komitmen pribadi seseorang, dengan menanyakan:

- Apakah saya memiliki keyakinan terhadap diri saya sendiri?
- Apakah saya telah memahami benar kebijaksanaan perusahaan, dan apakah tanggapan saya sudah sepadan sebagai seorang manajer?
- Apakah keputusan yang saya buat konsisten dengan falsafah manajemen yang saya anut?
- Jika saya salah, apakah saya mau mengakui kesalahan saya?

- Apakah saya memperbolehkan pihak dari luar untuk membantu dalam menyelesaikan konflik? (ini suatu tes yang paling piawai, sebab jika Anda merasa ragu terhadap maksud baik orang lain, Anda dapat menjadi bagian dari Konflik Tahap II).

Dalam penanganan konflik dalam organisasi manajer yang mengelola konflik maupun pihak-pihak yang terlibat harus mengedepankan toleransi di antara mereka, agar konflik keberadaannya netral serta mengedepankan kerja sama dalam rangka peningkatan kinerja organisasi maupun pencapaian tujuan organisasi.

C. Manajemen Konflik Meminimalkan Agresi

Seorang eksekutif yang efektif,yang bersangkutan memiliki kemampuan serta keahlian dalam mengelola lingkungan, membuat lingkungan tersebut menjadi aman, tenang dan nyaman bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain. Suatu mekanisme bertahan yang cepat muncul selama berlangsungnya konflik adalah kemarahan dan agresi, yang memiliki kecenderungan ditanggapi pula oleh agresi. Hal yang demikian ini menyebabkan konflik memiliki eskalasi yang lebih tinggi. Manajer agresi dapat dipandang sebagai individu yang mudah berubah, manajer membuat keputusan tanpa alasan atau dasar yang jelas dan tepat. Bila seseorang memiliki bakat agresif ujilah diri Anda dengan pertanyaan di bawah ini:

- Apakah hal itu merupakan reaksi umum atas situasi konflik?
- Apakah saya memiliki poin untuk membuktikan/menyelesaikan pekerjaan berat tersebut?
- Apakah energi tersebut diarahkan secara memadai untuk kejadian tersebut?
- Apakah orang lain memiliki reaksi yang sama?

Yang masih bersaudara dengan agresi adalah kemarahan. Kemarahan merupakan emosi yang kedua; suatu emosi awal yang mendahului timbulnya agresi.

Contoh:

Saya sangat marah karena secara tiba-tiba dengan kencangnya seorang pengemudi memotong jalan. Saya bereaksi begitu mendadak, sebab dengan kejadian tadi saya merasa terancam oleh karena

itu maka saya menanggapinya dengan kemarahan. Di kantor ada seseorang yang menanyakan tentang kualitas pekerjaan saya, dan saya menanggapinya dengan marah, tetapi emosi yang saya utamakan adalah bahwa saya merasa sangat diremehkan oleh yang bersangkutan.

Dalam beberapa hal ada saatnya kemarahan maupun agresi sangat penting dan berguna dalam menunjang pekerjaan.

CONTOH:

Jika seseorang harus berhadapan dengan orang yang menyulitkan pada saat perusahaan memerlukannya. Namun demikian gaya agresif harus ditampilkan dengan penuh kesadaran, bukan yang berasal dari reaksi emosi.

Bila ada kata-kata yang berisikan provokatif, hal yang demikian ini harus ditanggapi oleh yang lain dengan provokatif pula. Individu tidak dapat mengontrol bagaimana seseorang akan "mendengar" apa yang dikatakannya, namun kita dapat memilih kata-kata yang dapat mendorong untuk meningkatkan pemahamannya. Ada beberapa kata-kata yang menunjukkan nada agresif yang memungkinkan akan mendapatkan reaksi yang tidak diinginkannya. Untuk ini, pilihlah kata-kata yang baik apabila Anda memerlukan respons yang agresif serta hilangkan kata-kata tersebut bila Anda sedang menghadapi peristiwa konflik yang potensial, maka:

- Anda harus (sebaliknya Anda akan lebih baik jika Anda seharusnya) ada.
- Terus melakukan atau tidak melakukan sama sekali.
- Jangan bertanya mengapa, tetapi lakukan itu.
- Anda tau lebih baik dibandingkan itu.

Selama konflik sedang berlangsung, perhatikanlah pihak lawan yang selalu berlagak menjadi seorang bos atau ambisius, menuntut dirinya menjadi pusat perhatian, kenali semua sikapnya. Dalam kondisi konflik manajer dapat melunakkan pesan yang agresif dengan menggunakan beberapa teknik seperti di bawah ini:

1) Jangan lupa untuk membagi tanggung jawab. Hal ini sangat sulit untuk menyerang seseorang yang berada di samping Anda.

2) Beri kesempatan untuk mendengarkan, agar mendapatkan informasi yang memadai. Ada beberapa hal yang cukup menakjubkan seberapa banyak Anda mendapatkan temuan, walaupun hanya dengan memperhatikan apa yang dikatakan oleh orang lain.

3) Berikanlah perhatian yang secukupnya untuk kepentingan pribadi. Kemenangan adalah untuk semua orang.

4) Buatlah perhitungan konfrontasi. Kekuatan konfrontasi akan segera menurun seiring dengan pemakaiannya.

5) Gaya kepemimpinan diktatorial tidak cocok/kondusif untuk falsafah tim kerja.

6) Kemarahan akan berumur pendek walaupun untuk orang-orang yang agresif sekalipun. Maka oleh karena itu bersifatlah individual, walau bagaimana pun juga jangan dilupakan. Musuh tercipta selama diterimanya penyelesaian dari suatu konflik dan hal tersebut akan muncul kembali pada masa yang akan datang.

D. Memotivasi Anggota yang Pasif

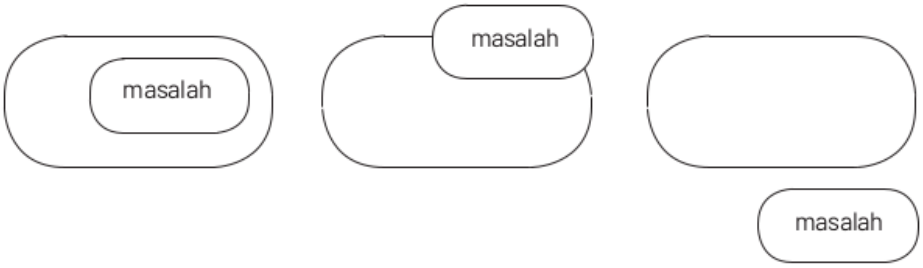
Ciri-ciri dari adanya kepemimpinan yang lemah adalah terkadang yang bersangkutan bersikap pasif. Permasalahan yang akan muncul dalam penerapan manajemen yang pasif adalah menghilangkan berbagai hal serta yang bersangkutan akan kehilangan respek dari mitra kerjanya. Gaya dari manajemen yang pasif sangat cocok dan efektif pada organisasi yang sedang berkonflik pada tahap yang rendah, karena dengan menerapkan strategi mengelak. Apabila Anda mempunyai reputasi menjadi *desisif* dan memiliki gaya manajemen pasif, tindakan yang harus diambil selama kondisi konflik yang lebih tinggi adalah mencari celah dan kelemahan pihak lain.

Bagaimana pun juga, sifat yang alami dari gaya manajemen pasif dapat menjadi aset. Gaya manajemen pasif akan memberikan suatu penampilan yang bergerak namun tidak memengaruhi, meskipun manajemen pasif pada umumnya seperti frustasi bila ada dalam kondisi konflik yang intensitasnya tinggi.

Dengan penampilan yang nampaknya tenang dapat menenangkan pihak lain, namun demikian manajer yang pasif harus mengomunikasikan bahwa dirinya berusaha untuk mengatasi segala permasalahan yang ada, isu yang ada akan dikaitkan dengan penyelesaian masalah organisasi.

Semetara itu di lain pihak rasa ketakutan, kecemasan maupun perasaan bersalah dapat membuat setiap manajer menjadi tidak efektif, manajer pasif dapat merasa kehilangan kontrol. Ada teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan rasa percaya diri adalah dengan melihat bagaimana konflik itu sesuai dengan arahan gerak departemen pada gambar di bawah ini:

Gambar 7.1
Pemisahan Konflik dalam Organisasi



▶ **KETERANGAN:**

Permasalahan yang ada semula menjadi bagian dari gambar besar sebagaimana yang terlihat pada gambar 1, di mana permasalahan (konflik) yang ada menyatu dengan diri organisasi. Dengan segala upaya manajer mencoba memisahkan antara permasalahan dengan organisasi sehingga masalah (konflik dapat diminimalkan) yang ada merupakan salah satu aspek dari gambar besar sebagaimana yang ada pada gambar 2. Manajer terus berupaya untuk memisahkan antara permasalahan (konflik) yang ada dengan organisasi. Usaha tersebut berhasil dengan gemilang sehingga antara permasalahan yang ada dalam organisasi dengan konflik dapat dipisahkan, sebagaimana yang ada pada gambar 7.1.Pada saat ini konflik tidak terkait dengan gambar besar, namun bagi pernyataan manajer pasif ini akan menyebabkan reaksi yang tidak produktif:

- Saya ingin
- Hanya jika
- Maafkan saya, tapi
- Ini mungkin salah

Berikut ini ada beberapa gagasan yang diharapkan dapat meningkatkan gaya manajemen pasif, sebagai berikut.

1) Gunakan komunikasi secara langsung (bertatap muka) jika memungkinkan. Hal yang demikian ini menunjukkan keterlibatan Anda.
2) Jangan memberikan tanggapan spontan (dengan cepat) atas suatu perjanjian atau kesepakatan. Jika Anda tidak memerlukannya ulur waktu untuk ini.
3) Menyela dan bertanyalah tentang klarifikasi atau ajukan pertanyaan yang menyelidik.
4) Berjaga untuk kesalahan. Kesalahan merupakan tanda dini yang menunjukkan adanya rasa tidak aman dan konflik memerlukan keahlian manajemen di luar gaya manajemen pasif.

Manajer yang pasif tidak tepat untuk memimpin organisasi dalam kondisi konflik. Manajer harus bertindak dengan cepat dan tepat, menyelamatkan karyawannya yang pasif dengan cara memberikan partisipasi kepada mereka agar mereka dapat bangkit, bersemangat sebagaimana karyawan lainnya. Utamanya adalah mereka yang pasif perlu di motivasi agar yang bersangkutan bangkit kembali. Perlu disadari memberikan motivasi pada karyawan tidaklah mudah, mereka masuk dalam organisasi dengan berbagai macam perbedaan latar belakang yang berbeda-beda, kebutuhannya, keterampilannya, kepribadian, kemampuannya, minat dan bakatnya, kebiasaannya, dan lain-lain. Mereka memiliki harapan yang berbeda-beda terhadap pemberi kerja dan pandangan yang berbeda juga dalam hal apa yang akan diperoleh dari pemberi kerja, pekerjaan sangat bervariasi. Ada individu yang merasa puas dengan penghasilannya yang diterimanya per minggu, ia tidak tertarik dengan jenis pekerjaan yang menantang, menarik untuk dimenangkan dalam lomba kinerja. Mengingat banyaknya perbedaan para karyawan, bagaimana caranya manajer dapat memotivasi berbagai karyawannya yang unik di tempat kerja secara efektif? untuk ini manajer harus

memahami kebutuhan-kebutuhan motivasi dari kelompok-kelompok ini, yaitu memahami kelompok kerja yang beragam, kelompok profesional, pekerja tidak tetap dan karyawan dengan upah minimum.

- **Memotivasi tenaga kerja dengan keterampilan rendah dan upah minimum.**

Anggota organisasi (karyawan) yang pasif biasanya mereka memiliki tingkat pendidikan yang rendah, dengan keterampilan yang rendah pula, Jika keterampilannya rendah maka upah yang diterimanya juga rendah (minimum). Karyawan dalam kelompok ini enggan untuk diajak maju, tidak seperti kelompok karyawan yang profesional tidak perlu dimotivasi mereka sudah berusaha untuk maju dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan atau menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.

Sebagai manajer tingkat bawah yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memotivasi karyawan dengan keterampilan terbatas karena pendidikannya juga terbatas, dengan upah minimum. Seandainya ditawarkan upah akan dinaikkan perusahaan juga tidak mampu membayarnya karena upah yang tinggi hanya diperuntukkan bagi mereka pekerja yang profesional.

Jangan terperangkap dengan orang akan termotivasi dengan uang, walaupun uang merupakan motivator penting, namun hal ini bukan satu-satunya imbalan yang dicari orang dan sekaligus yang digunakan oleh manajer. Dalam memotivasi karyawan dengan upah minimum serta pasif para manajer dapat mengacu pada program pengakuan kepada karyawan. Banyak manajer yang mengakui bahwa adanya kekuatan pujian yang diberikan kepada karyawan dengan cara memberikan "tepukan di punggungnya" ini harus dilakukan dengan tulus dan diberikan untuk alasan yang tepat (benar).

E. MEMINIMALKAN PERILAKU MANIPULATIF

Ada beberapa teori manajemen yang menganjurkan suatu sikap **"dapatkan apa yang Anda inginkan"** kalimat ini merupakan falsafah manipulatif yang menempatkan kepentingan pribadi di atas segala-galanya. Dengan memanfaatkan falsafah tersebut dapat menjerumuskan

ke dalam masalah kredibilitas secara serius. Di bawah ini ada beberapa pertanyaan yang cepat untuk menguji koefisien yang menguntungkan dirinya sendiri yang dimilikinya, sebagai berikut.

- Apakah Anda sering menemukan dalam diri sendiri adanya keinginan untuk memaksakan pandangan Anda sendiri daripada mendengarkan pandangan orang lain?
- Apakah Anda merasa mempunyai kekhawatiran yang besar terhadap orang lain? Jika ya hal tersebut berarti Anda lebih memfokuskan kepentingan diri sendiri daripada orientasi tim.
- Jika anggota tim memiliki gagasan yang baik, apakah Anda menjual ide mereka atas nama Anda sendiri?
- Apakah Anda cenderung mengidentifikasikan anggota tim sebagai komoditas yang dapat ditekan dan ditarik sesuai dengan tujuan tanpa pernah memperhatikan input mereka?
- Apakah Anda mengembangkan suasana yang sesungguhnya untuk mencapai kepuasan?

Pertanyaan sebagaimana tersebut di atas merupakan indikator sederhana. Sebagai manajer Anda dapat menilai akibat eksternal dan motif internal. Kata perhatian harus dinyatakan dengan jelas dan tegas pada poin ini adalah: manajemen manipulatif tidak bekerja secara efektif sebab kepercayaan dikurangi. Suatu falsafah manajemen yang konsisten, pada konflik di dalam maupun di luar adalah alat yang paling efektif yang dimiliki.

F. MEMBENTUK *TEAM WORK* YANG SOLID

French W.L. dan Cecil H. Bell berpendapat bahwa pembentukan sebuah tim *(team building)* sebagai upaya yang dilakukan dalam mengembangkan organisasi dengan tujuan utama untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada tahap selanjutnya dalam teknik pengembangan organisasi (OD) pembentukan tim pada umumnya mengikuti prosedur perubahan yang klasik, secara keseluruhan diawali dan dirumuskan oleh Kurt Lewin dengan fase-fase sebagai berikut;

1. **Mencairkan** *(Unfesszing).*
   Pada tahap pertama dalam fase ini adalah mengupayakan agar dalam tim yang terbentuk ini ada yang merasakan serta

memahami adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan. Dalam kegiatan ini diperlukan adanya iklim keterbukaan, agar kepercayaan anggota dapat dikembangkan sehingga kelompok yang ada senantiasa siap untuk melakukan pelaksanaan perubahan.

2. **Bergerak** *(Moving).*

   Melalui cara pemanfaatan dan penggunaan teknik survei umpan balik, maka tim yang ada segera melakukan suatu diagnosis tentang di mana keberadaan organisasi mereka, dan ke arah mana organisasi akan dibawa, dan melalui cara apa rencana-rencana kegiatan yang disusun, dan bagaimana cara mengembangkan organisasi.

3. **Membekukan kembali** *(Refreezing).*

   Rencana-rencana yang telah tersusun akan segera dilaksanakan serta dilakukan evaluasi. Dengan demikian tim dengan segera akan melakukan kegiatan dan stabilisasi guna mencapai kinerja yang efektif dan optimal.

Uraian di atas sebagai gambaran umum tentang pembentukan tim *(team building)* yang di dalamnya juga diterapkan teknik-teknik yang berkaitan dengan pengembangan organisasi. Ada salah satu perusahaan di Amerika Serikat (dalam Winardi, 2007: 204) yang melaksanakan pembentukan tim dengan cara berikut ini:

1. Lokakarya keterampilan-keterampilan tim.
2. Pengumpulan data.
3. Konfrontasi data (pembahasan data)
4. Perencanaan kegiatan.
5. Pembentukan tim.
6. Pembentukan antartim.

Konsep pembentukan tim kerja yang solid dengan performansi tinggi disampaikan John R.S. Jr. (1998: 300-301) dengan menekankan: Perencanaan pekerjaan banyak mengacu pada kelompok-kelompok atau individu-individu. Peningkatan dari tim kerja harus dipertimbangkan ketika manajer membuat perubahan tentang perencanaan pekerjaan. Pola kerja dalam organisasi yang adaptif struktur tim kerja dan jaringan semakin populer, dan memainkan peran yang menonjol.

Apabila dimanfaatkan dengan tepat, kelompok kerja kreatif bukan saja membawa pekerja dan teknologi ke arah keunggulan dengan mengedepankan pemanfaatan teknologi tinggi, pekerjaan diperkaya,

CONTOH:

Penciptaan pekerjaan swakelola *(self managing)* kelompok kerja otonom merupakan kelompok kerja yang pekerjaannya merancang kembali penciptaan derajat interdependensi yang tinggi dan diberi wewenang untuk membuat banyak keputusan tentang bagaimana mereka bertindak dalam melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Tim membuat keputusan partisipatif, membagi tugas dan tanggung jawab dalam banyak pekerjaan "manajerial" yang dilakukan oleh pengawas dalam setting tradisional. Kuncinya adalah *multi-skilling* di mana anggota tim masing-masing memiliki keterampilan untuk melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda.

Karakteristik yang khas dari tim ini adalah:

- Anggota secara kolektif dibuat bertanggung jawab untuk hasil-hasil performansi.
- Anggota memiliki kebijaksanaan dalam mendistribusikan tugas dalam tim.
- Anggota memiliki keleluasaan dalam menjadwalkan tugas pekerjaan dalam tim.
- Anggota mampu melakukan lebih dari satu macam pekerjaan pada tim.
- Anggota saling melatih satu sama lainnya untuk mengembangkan keterampilan aneka pekerjaan.
- Anggota saling mengevaluasi kontribusi performansi satu sama lainnya.
- Anggota bertanggung jawab untuk "kualitas total" dari produk-produk kelompok.

Implikasi struktural dari tim ini adalah tim melapor kepada manajemen yang lebih tinggi melalui seseorang "pemimpin tim" bukan pengawas formal. Ini sebagai perubahan struktur. Pada kondisi ekstrem pengawas formal yang tradisional ini akan dieliminir. Masing-masing tim melapor langsung ke atas. Manajer tingkat tinggi yang dilapori oleh tim harus belajar bekerja sama dengan tim bukan dengan individual. Ini

dapat menjadi tantangan yang sukar bagi manajer yang menggunakan cara pengoperasian secara tradisional.

Pengembangan di tempat kerja saat ini adalah upaya yang berkelanjutan untuk memperbaiki, menyempurnakan dan menerapkan konsep-konsep tim kerja kreatif dan tim swakelola berada pada bagian depan dari manajer progresif dari setiap tindakannya. Tim kerja ini memiliki beberapa atribut positif untuk tim yang memiliki performansi tinggi, sebagaimana di bawah ini:

Atribut-atribut dari tim kerja Performansi Tinggi:

1. Partisipasi : Semua anggota terpanggil kepada pemberdayaan swadaya
2. Tanggung jawab: Semua anggota merasa bertanggung jawab untuk hasil-hasil performansi.
3. Kejelasan : Semua anggota memahami dan mendukung tujuan tim.
4. Interaksi : Semua anggota berkomunikasi dalam iklim terbuka dan saling mempercayai
5. Fleksibilitas : Semua anggota berkomunikasi dalam iklim terbuka dan saling mempercayai.
6. Fokus : Semua anggota mau berubah guna meningkatkan performansi.
7. Kreativitas : bakat dan gagasan semua anggota digunakan untuk menguntungkan tim.
8. Kecepatan : Semua anggota bertindak dengan cepat atas permasalahan dan peluang.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian:

1. Kepentingan, keterampilan dan aspirasi anggota tim akan memiliki dampak dramatis pada keberhasilan perubahan secara keseluruhan.
2. Meminjam staf dari unit kerja lainnya cenderung menjadi kebiasaan, ketimbang pengecualian. Namun kebanyakan manajer cenderung bersikap kooperatif.
3. Sampai saat ini Anda belum melakukannya, mengelola tim virtual (maya) hal ini mungkin akan segera Anda alami.

4. Ketika seorang profesional karier semakin terampil dengan keanggotaan tim maya, pengelolaan jarak jauh tidak sulit lagi.
5. Manajer tidak bisa sekedar menyuruh individu untuk berubah. Manajer harus secara aktif memimpin mereka mengarungi perubahan.
6. Transisi adalah proses pada individu untuk menerima perubahan, dengan mengakui kebutuhannya yang bersangkutan bekerja demi perubahan.
7. Para eksekutif puncak yang arif memahami bahwa beradaptasi ke manajemen baru bukanlah sesuatu yang dapat dibiarkan berlangsung apa adanya.
8. Organisasi yang inovatif secara terus menerus terlibat dalam perubahan, perlu mendorong rasa berkelanjutan kepada tenaga kerjanya.
9. Memiliki objektivitas berarti memiliki fokus yang jernih, tidak memihak atau netral.
10. Sifat manusia cenderung menolak perubahan, begitu seseorang menjadi agen perubahan meluncurkan gagasannya dan diterima, maka yang terjadi adalah ia menolak untuk menghentikannya.
11. Beri diri sendiri peluang untuk bekerja tanpa gangguan. Kumpulkan sumber daya yang dibutuhkan. Untuk sementara sisihkan isu-isu yang ada. Berfokuslah pada tugas yang sedang ditangani.
12. Berlompat katak (melakukan terobosan) berarti Anda memutuskan tidak menjawab perkembangan tertentu dalam industri dan pasar. Anda lebih mengejar tujuan tepat yang memungkinkan Anda mendominasinya. ###

Bab VIII
Strategi Penanganan dan Mewujudkan Konflik yang Konstruktif

Tugas utama bagi seorang manajer adalah membuat keputusan yang menyangkut hajat hidup organisasi termasuk di dalamnya adalah anggota-anggota organisasi. Hal yang demikian ini tergantung dari kualitas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sang manajer yang didukung oleh bank informasi yang akurat dan tepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhannya. Meskipun perjalanan panjang dan melelahkan dalam menangani konflik dan perubahan, namun sebagai individu yang memiliki tanggung jawab maka sang manajer harus selalu berusaha dan memperjuangkan sesuai dengan kemampuannya agar organisasi yang dipimpinnya tetap eksis, berkembang sesuai dengan tuntutan zamannya. Manajer yang melakukan perjalanan panjang dalam memperjuangkan eksistensi organisasinya terus berusaha walaupun dalam pelaksanaan tugasnya ia didampingi oleh konflik manajemen. Apabila kita berada dalam lingkungan organisasi yang penuh dengan konflik, maka dapat dipastikan kita yang ada di dalamnya apalagi manajer sangat merasakan kewalahan. Untuk itu perlu adanya transformasi yang mampu membimbing menuju ke arah manajemen yang efektif serta tepat dalam pembuatan keputusan, terutama dalam me-manage konflik yang ada dalam organisasinya. Di atas telah dikatakan bahwa tugas penting bagi seorang manajer adalah membuat keputusan yang cepat, tepat dan akurat. Keputusan di samping tidak boleh dibuat dengan tergesa-gesa, juga tidak boleh dibuat dengan santai (berlama-lama). Apalagi pada abad XXI ini yang ditandai dengan teknologi informasi yang serba cepat namun adanya kecenderungan perubahan yang terjadi

sering terselipi konflik di dalamnya. Manajer yang efektif senantiasa mampu menemukan informasi yang mampu digunakan sebagai kunci dalam pembuatan keputusan secara tepat dan akurat.

Manajer yang efektif dalam membuat keputusan walaupun dalam situasi konflik, namun ia senantiasa memahami berdasarkan pengalaman dan akal sehatnya berbagai prinsip yang berkaitan dengan s[illegible] dan hubungan antarmanusia tidak boleh dilupakannya. Adapun prinsip-prinsip tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

A. Menciptakan Pemenang

Seorang manajer memiliki beberapa fungsi kepemimpinan, artinya seorang manajer memiliki jabatan atau pekerjaan, kegiatan yang harus dilakukan. Fungsi dari kepemimpinan adalah berhubungan secara langsung dengan organisasi, artinya manajer keberadaannya harus berada [illegible]dalam organisasi walaupun dalam situasi apa pun, bukan berada di luar organisasi. Fungsi kepemimpinan sebagai gejala sosial di mana m[illegible]ajer harus mewujudkannya dalam berbagai situasi melalui interaksi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu

a. dimensi untuk mengerahkan atau *(directing)* dalam melakukan setiap tindakan kepemimpinan;
b. dimensi untuk memberikan dukungan *(support)* dengan melibatkan orang-[illegible]g yang dipimpinnya guna pelaksanaan tugas pokok serta tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Secara operasional kedua dimensi tersebut dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu fungsi instruksi yaitu komunikasi satu arah yang harus dilakukan[illegible]h bawahan; fungsi konsultasi, sebagai komunikasi dua arah pimpinan menetapkan keputusan yang memerlukan pertimbangan dan konsultasi dari bawahan; fungsi partisipasi, untuk mendorong dan mengaktifkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan kegiatan lainnya; fungsi delegasi, yang memberikan pelimpahan sebagian wewenangnya (berdasarkan kepercayaannya) kepada bawahan; dan fungsi pengendalian, agar lancar dalam pencapaian tujuan organisasi maka pengawasan (pengendalian) harus dilakukan. (Rivai dan Deddy Mulyadi, 2013: 34-36)

70

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintahnya.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama 27 dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan, sering kali pemimpin memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap selanjutnya adalah konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik *(feedback)* untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung secara efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi berarti tidak bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali, dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan sebagai pelaksana.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat/menetapkan keputusan, baik melalui

persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti adanya kepercayaan. Orang-orang yang menerima delegasi itu harus di yakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.untuk membantu atau

5. **Fungsi pengendalian**

   Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelakanaannya berlangsung sebagai berikut.

a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
b. Pimpinan harus mampu memberikan petunjuk yang jelas dan terinci.
c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat bagi bawahannya.
d. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
f. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
g. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendalian.
h. Pada prinsipnya seorang pemimpin harus mempertanggung-jawabkan semua tindakannya.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya manajer dilengkapi dengan beberapa kekuatan, antara lain kekuatan yang berhubungan dengan hal-hal positif yang dimiliki oleh manajer berasal dari gaya manajemen yang dapat menciptakan pemenang. Apabila penyelesaian konflik melalui jalan perundingan tidak sukses, maka manajer dapat melakukan teknik lainnya yang dapat digunakan untuk menentukan pemenang adalah dengan cara dilakukannya **voting**.

Voting di sini digunakan sebagai instrumen yang dapat dipergunakan untuk memutuskan di antara beberapa pilihan yang ada. Instrumen voting paling efektif digunakan untuk menangani konflik yang intensitasnya masih dalam tingkatan rendah. Instrumen Voting banyak digunakan dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan organisasi politik, di mana kemenangan ditentukan oleh skor (suara) yang diperolehnya. Apabila skornya banyak, maka kelompok tersebutlah yang dianggap sebagai pemenangnya, sedangkan kelompok yang memperoleh skor sedikit dianggap sebagai pihak yang kalah. Memang pilihan ini kurang menguntungkan, dan memiliki kecenderungan yang menggambarkan keinginan individu, namun langkah ini harus dilakukan walaupun manajer harus mempertimbangkan konsekuensi dari pilihan yang dibuat melalui voting.

Dalam langkah selanjutnya perlu dipikirkan bagaimana dengan yang menderita kekalahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya agar yang bersangkutan dapat berpartisipasi terhadap lingkungannya yang baru? Voting dapat pula dipergunakan untuk menyelesaikan konflik pada tahap Dua maupun pada tahap Tiga dengan alasan ada perbedaan jumlah suara yang dapat dihitung dan menentukan pemenangnya. Namun yang perlu diperhatikan oleh manajer dalam menyelesaikan konflik dengan menggunakan instrument voting, untuk konflik tahap Dua dan konflik tahap Tiga dapat dikatakan kurang efektif bahkan terkadang dapat memperparah keadaan dari pada menghasilkan resolusi, Oleh karena itu maka manajer dituntut untuk memiliki kejelian dalam mengambil keputusan dan harus didukung oleh informasi yang lengkap, jelas dan akurat. Setelah kegiatan voting dan sudah ditetapkan siapa yang menjadi kelompok pemenangnya maka sebagai kelompok yang dianggap kalah hal-hal yang harus diperhatikan oleh manajer adalah dampak dari voting tersebut apakah positif atau sebaliknya, pihak pemenang jangan sampai arogan dan lupa diri terhadap pihak yang kalah, sebaliknya pihak yang kalah jangan sampai rendah diri, stres atau depresi. Mereka harus menyadari akan kekurangannya masing-masing selama berlangsungnya konflik.Manajer harus segera membentuk *team work* yang baru yang lebih solid untuk menatap masa depan yang lebih cerah serta lebih menjanjikan.

B. UMUMKAN PENANGGUHAN KEBIJAKAN ORGANISASI

Walaupun kondisi konflik dalam organisasi semakin memanas, namun manajer dapat menggunakan instrument berupa "penangguhan kebijakan baru organisasi" Hal yang demikian ini sangat berharga bagi mereka yang sedang berkonflik, karena dengan menjalin hubungan kemanusiaan akan lebih berharga dan lebih menguntungkan apabila dibandingkan dengan sebuah keputusan. Apabila dalam hubungan kerja sama dalam organisasi terjadi perbedaan/jurang yang sangat serius, maka manajer harus mampu mengembangkan proses ke arah yang lebih positif serta terbebas dari substansi yang khas. Dengan waktu yang singkat ini, dapat diupayakan agar kesempatan ini dapat dimanfaatkan untuk menjalin hubungan yang sehat dan harmonis di antara mereka yang sedang berkonflik.

Penangguhan kebijakan organisasi harus dinyatakan secara tegas dan jelas oleh manajer untuk mengatasi isu, masalah atau keputusan. Manajer harus dapat memanfaatkan waktu yang relatif singkat ini untuk merumuskan kebijakan baru dengan hati-hati untuk kepentingan bersama serta bekerja di belakang layar guna menjamin hasil-hasil yang terbaik dalam mengatasi konflik yang terjadi.

Ada beberapa saran bagi manajer untuk melakukan penangguhan kebijakan organisasi, antara lain:

a. **Anggota organisasi memiliki waktu;**

   Waktu yang singkat ini harus dapat dimanfaatkan untuk melakukan diskusi dalam kelompok kecil-kecil membahas isu yang sedang berkembang dalam organisasi. Kegiatan ini juga digunakan sebagai proses pengendapan, di mana masing-masing kelompok dapat merenungkan kejadian-kejadian yang mereka lakukan, di samping itu mereka ditugasi untuk mencari alternatif pemecahan permasalahan yang ada pada organisasi;

b. **Manajer dengan tegas menyatakan:**

   "Tidak ada keputusan dan kebijakan dari organisasi yang akan melukai dan merugikan perasaan seseorang" Perlu dinyatakan pula bahwa pada organisasi ini memiliki beberapa orang karyawan secara maksimal yang bersangkutan membaktikan diri untuk kepentingan organisasi dengan mengusulkan gagasan,

ide-ide, dan inisiatifnya yang brilian. Mereka ini dengan tidak mengenal lelah dalam memperjuangkan eksistensi dan kemajuan organisasi. Namun, saya ingin mengetahui mengapa di antara kita masih terdapat pendapat yang berbeda?

c. **Waktu dan energi yang dikeluarkan**

Waktu dan energi yang kita keluarkan selama ini untuk membahas isu-isu yang penting serta strategis sangat banyak. Namun sampai saat ini kita belum mampu membuat keputusan untuk itu. Saat ini kita membutuhkan waktu tambahan, agar setiap anggota organisasi dapat memberikan sumbangan pemikirannya untuk pembuatan keputusan yang konstruktif demi kemajuan organisasi.

d. **Mengutamakan persatuan dan kesatuan**

Seharusnya kita lebih mengutamakan persatuan dan kesatuan untuk mengejar ketertinggalan kita dengan perubahan yang demikian pesatnya serta sulit untuk diprediksikan. Kita harus lebih fokus dalam mengembangkan organisasi dan menyesuaikan dengan tuntutan konsumen (pelanggan) yang memiliki dinamika tinggi. Pelanggan adalah raja yang perlu mendapatkan perlakuan istimewa dari kita, agar pelanggan tetap setia dengan produk dan jasa yang kita ciptakan.

C. MOTIVASI ANGGOTA AGAR BERPARTISIPASI

Jiwa korsa, bangga menjadi anggota organisasi dan rasa tanggung jawab harus senantiasa ditanamkan setiap saat oleh manajer pada seluruh anggota organisasi. Hal yang demikian ini untuk menjalin satu pemikiran, satu langkah dan satu kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

Pada tahapan konflik yang tinggi menyebabkan cara berpikir maupun bertindak dari masing-masing individu pada lingkungan organisasi yang sedang berkonflik, pada umumnya tidak rasional mereka memiliki kecenderungan menjadi destruktif dan kehilangan wawasan terhadap organisasinya. Mereka didominasi oleh isu-isu pribadi dan lingkungan kelompoknya. Kesempatan berpartisipasi untuk meningkatkan kinerjanya sangat rendah dan memiliki kecenderungan terus menurun, namun

kemungkinan partisipasi individu dalam kelompoknya sangat besar walaupun mengandung risiko tinggi dan menghasilkan kerugian yang sangat besar bagi organisasi maupun bagi dirinya.

Pernyataan sederhana yang selalu harus diingatkan oleh manajer adalah: " kita adalah sebuah *tim work* yang senantiasa harus mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi" untuk ini maka manajer harus membagi tanggung jawab kepemimpinan kepada bawahannya dengan harapan bahwa mereka yang tergabung dalam *team work* tersebut harus memiliki semangat kerja maupun pemikiran seperti manajernya. Manajer secara persuasif dan terprogram mendatangi anggota-anggota untuk dimotivasi, didorong agar mereka lebih responsif terhadap perubahan, mampu meningkatkan partisipasi, inovasi dan kreativitas anggota dalam berpikir, bertindak, bekerja sama daripada menginkari keputusan yang telah ditetapkan sendiri.

Manajer yang bijaksana kadang-kadang melakukan pembagian tanggung jawab termasuk membagi tugas yang sengaja memunculkan penghalang, dengan harapan bahwa pimpinan tim mampu menerobos penghalang tersebut dengan memberikan persetujuan yang memerlukan usaha kooperatif dalam pelaksanaannya. Tanggung jawab yang terbagi-bagi tersebut sangat penting dalam membuat suatu titik simpul yang mampu menciptakan empati dari anggotanya sehingga tidak ada seorang anggota tim yang memiliki masalah, dan setiap anggota tim memiliki tanggung jawab untuk memecahkan isu-isu yang ada pada organisasinya. Gaya manajemen yang berorientasi pada pelayanan sangat diperlukan selama terjadinya konflik. Manajer harus mengubah secara fundamental falsafah manajemen dari "manajemen adversarial ke arah manajemen yang kooperatif" Dengan menerapkan falsafah manajemen kooperatif sangat penting dalam memecahkan masalah yang multifungsi, sehingga sistem dan tujuan organisasi mampu menembus batas-batas fungsional. Untuk itu, diperlukan penyempurnaan mutu dari luar kelompok kerja secara wajar.

Manajer yang peduli untuk memotivasi karyawan Robbins dan Mary Coulter (2010: 136-137) mengusulkan hal-hal sebagai berikut.

a. Mengakui adanya perbedaan antarindividu;
b. Mencocokkan orang dengan pekerjaannya;
c. Gunakan tujuan;

d. Pastikan bahwa tujuan itu diyakini dapat dicapai;
e. Imbalan berdasarkan individu;
f. Kaitkan imbalan dengan kinerja;
g. Memeriksa sistem untuk keadilan;.
h. Gunakan pengakuan;
i. Tunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan Anda;
j. Jangan abaikan uang.

▶ **PENJELASAN:**

a. **Mengakui adanya perbedaan antarindividu;**
Masing-masing karyawan adalah tidak identik, mereka memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya yaitu berbeda dalam sikap, kepribadian, cara pandang, cara merespons suatu kejadian yang ada, berbeda kebiasaan, berbeda keterampilan dan variabel individu yang lainnya.

b. **Mencocokkan orang dengan pekerjaannya;**
Manfaat memotivasi orang-orang yang memiliki kemampuan tinggi yang memungkinkan mereka berpartisipasi dalam penetapan tujuan yang menantang serta melibatkan otonomi dan umpan balik, walaupun ada beberapa individu yang kurang tertarik untuk ini.

c. **Gunakan tujuan;**
Dalam penetapan tujuan manajer harus memastikan para karyawan memiliki tujuan yang sulit dan spesifik, serta umpan balik seberapa baik usaha mereka melakukannya dalam mencapai tujuan tersebut. Tujuan apakah harus ditetapkan oleh manajer dan karyawan berpartisipasi dalam penetapannya? hal ini tergantung pada penerimaan tujuan dan budaya dalam organisasi. Jika pegawai ada yang resistensi terhadap tujuan, partisipasi akan meningkatkan pendapatan. Jika partisipasi tidak sesuai dengan budaya, gunakan tujuan yang ditetapkan.

d. **Pastikan bahwa tujuan itu diyakini dapat dicapai;**
Terlepas dari apakah tujuan dapat dicapai atau tidak, bila karyawan merasa ia kurang mampu mewujudkannya, maka

ia akan mengurangi usahanya, karena karyawan tidak perlu memikirkannya. Manajer harus memastikan bahwa karyawan yakin jika usaha yang meningkat dapat meningkatkan pencapaian kinerja organisasi.

e. **Imbalan berdasarkan individu;**
Tiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda, sebagai penguat seseorang untuk mencapainya. Manajer harus menggunakan pengetahuan mereka dalam perbedaannya guna membedakan imbalan, seperti pemberian gaji, promosi, pengakuan, tugas pekerjaan yang diinginkan, otonomi dan partisipasi.

f. **Kaitkan imbalan dengan kinerja;**
Manajer perlu menetapkan imbalan terkait dengan kinerja. Imbalan kinerja akan terkait dengan faktor-faktor lain seperti kenaikan gaji, dan promosi yang diberikan atas dasar pencapaian tujuan tertentu. Manajer juga harus mencari cara untuk meningkatkan visibilitas agar mereka berpotensi untuk lebih termotivasi.

g. **Memeriksa sistem untuk keadilan;**
Karyawan harus menyadari bahwa imbalan adalah sama dengan input, pengalaman, kemampuan usaha. Input harus bisa menjelaskan perbedaan dalam pemberian upah, tanggung jawab dan hasil lainnya. Keadilan seseorang adalah ketidakadilan bagi yang lainnya, sehingga sistem imbalan yang ideal harus dipertimbangkan input secara berbeda untuk pemberian imbalan yang tepat bagi setiap pekerjaan.

h. **Gunakan pengakuan;**
Akui kekuatan pengakuan, dalam perekonomian yang stagnan terjadi pemotongan biaya menyeluruh. Hal ini harus menggunakan pengakuan sebagai cara termurah untuk menghargai karyawan. Imbalan bagi sebagian karyawan adalah sangatlah berharga.

i. **Tunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan Anda;**
Karyawan bekerja dengan baik bagi manajer yang peduli padanya. Organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja

yang penuh **"kepedulian"** karena manajer peduli terhadap karyawannya, maka kinerja akan meningkat.

j. **Jangan abaikan uang;**
Dalam penetapan tujuan, ciptakan pekerjaan yang menarik, berikan kesempatan untuk berpartisipasi. Dengan penerapan alokasi gaji berbasis kinerja, bonus sebagai bagian dari kinerja dan insentif lainnya menentukan motivasi karyawan. Sebaiknya, jika uang dihapus sebagai insentif, orang tidak akan datang untuk bekerja.

D. JADILAH PENDENGAR YANG AKTIF

Walaupun biaya untuk memperoleh keahlian mendengarkan sangat murah, Namun pada umumnya individu sangat bersemangat dalam mendengarkan sesuatu hal yang sesuai dengan minatnya saja. Orang berbicara terus, dan enggan untuk berhenti, tetapi mereka enggan atau sangat sedikit mau belajar mendengar dengan baik dan seksama. Manajer terus berupaya untuk melakukannya dan mengurangi pembicaraan. Manajer yang bijaksana selalu belajar menjadi pendengar dengan baik serta serius untuk memperhatikannya.

Adapun cara untuk menjadi pendengar yang baik antara lain melalui kegiatan:

e. Mendengarkan dengan baik akan menjalin silaturahim dengan anggota organisasi, terutama mereka yang menyampaikan sesuatu untuk di dengar oleh manajer.

f. Dengan mendengarkan dengan seksama manajer akan memperoleh informasi yang terkadang bermanfaat dalam pengambilan keputusan.

g. Mendengarkan dengan baik akan memberikan akses yang cepat yang sangat berguna untuk mendapatkan perspektif dalam situasi konflik.

h. Dengarkan, apa yang Anda katakan sangat penting, dan saya akan meluangkan waktu untuk mendengarkan apa yang akan Anda katakan.

i. Sebagai pendengar yang baik manajer tidak boleh memutus apa yang sedang dikatakan oleh komunikator, jika pimpinan

akan mengajukan pertanyaan lakukan dengan singkat dengan bahasa yang mudah dipahami.

j. Apabila diberikan kesempatan untuk menanggapi atau bertanya lakukanlah, agar komunikator merasa puas karena apa yang disampaikannya memperoleh tanggapan yang positif dari manajer.

Pada waktu komunikasi berlangsung, diperlukan beberapa persyaratan agar terjalin komunikasi yang efektif. Manajer yang efektif ia mengetahui penggunaan waktu untuk mendengarkan, walaupun dalam kondisi konflik atau kondisi yang tidak menyenangkan baginya. Ia menyadari bahwa mendengarkan dengan baik merupakan investasi baginya dalam menjalin hubungan dengan koleganya. Ada beberapa kegiatan yang dapat dilakukan untuk mencairkan kebekuan, antara lain:

k. Pada waktu diajak berbicara perhatikan dan tatap mata lawan bicara, hal yang demikian untuk memberikan keyakinan bahwa manajer serius mendengarkan apa yang disampaikan.

l. Perhatikan mimik, gerak-gerik, intonasi, sorot mata dan bahasa tubuh, untuk mengetahui kesungguhan apa yang disampaikan karena terkadang antara apa yang dibicarakan berlawanan dengan gerak gerik tubuhnya.

m. Bandingkan, apakah setelah Anda melakukan kunjungan kepada orang lain, apakah Anda memperoleh informasi yang lebih banyak bila dibandingkan dengan informasi yang Anda berikan.

E. Pisahkan Antara Opini dan Fakta

Manajer dengan mudah mempercayai bahwa kedudukannya sekarang dalam posisi yang benar. Pendapat terbaik adalah yang menunjukkan kebenaran, perlu diingat bahwa pendapat sering mencerminkan persepsi dibandingkan dengan realitas. Apabila manajer menolak pernyataan kategoris dengan mengedepankan "kebenaran bersyarat" maka hal yang demikian akan memberikan pengakuan kepada setiap lawan bicaranya dalam berkesempatan untuk melakukan koreksi dan hak untuk didengar apa yang disampaikannya sebelum simpulan akhir ditetapkan.

Apabila manajer menggunakan kedudukannya sebagai pimpinan yang kuat, konflik akan lebih berarti ketimbang melawan pembangkang, hal ini merupakan kegiatan yang sulit bagi manajer, karena menuntut kejelian dan kehati-hatian, apalagi pada konflik tahap Dua bila salah dalam bertindak akan dengan cepat konflik akan berubah dan berkembang menjadi konflik tahap Tiga. Pihak-pihak yang sedang berkonflik akan menuduh dan menyalahkan daripada mencarikan jalan keluarnya, di samping adanya penyimpangan fakta, hal ini juga didukung dengan rendahnya informasi yang dimiliki.

Keuntungan yang diperoleh bagi seorang manajer yang memisahkan antara fakta dengan opini adalah dengan berkembangnya kreativitas. Bagi individu yang dikondisikan untuk mempertimbangkan prespektif alternatif tidak akan memberikan sekedar jawaban saja. Selama dalam kondisi konflik mereka akan mencari pilihan jawaban yang sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.

Pemikiran bersyarat di samping membuat individu susah untuk mendapatkan" kedudukan juga lebih merupakan sesuatu sikap daripada proses. Manajer yang efektif akan mempertanyakannya untuk mencarikan alternatif daripada melakukan pertikaian.

F. PECAH BELAH DALAM MENANGANI KONFLIK

Dalam penanganan konflik, aktivitas dalam perdebatan dan taktik persuasif sangat menghabiskan waktu dan tenaga. Pada konflik tahap tinggi, akan terbentuk koalisi-koalisi yang mempunyai kecenderungan tidak rasional serta bersifat destruktif dan merusak. Hal-hal lain yang akan muncul dalam kondisi konflik adalah orang-orang yang terlibat dalam konflik akan memberikan dukungan yang lebih besar, mereka beranggapan memiliki kebutuhan yang sama dan merasa satu nasib.

Untuk menghadapi hal ini, maka manajer yang efektif melakukan rencana bangunan berupa konsep pembentukan tim yang selalu merujuk pada tim setiap melakukan perubahan. Hal ini akan membuat koalisi semakin sulit terbentuk di mana identitasnya semakin besar. Manajer harus menunjukkan satu tim, di mana setiap aktivitas harus selalu berorientasi pada tim. Dalam suatu organisasi hanya terdapat satu tim saja.

Selama berlangsungnya konflik, terlihat hal-hal yang negatif, hal ini memudahkan tim untuk memberikan reaksi melalui tindakan-tindakan yang produktif agar konflik tidak berkembang. Larangan yang tidak boleh dilakukan selama menangani konflik antara lain sebagai berikut.

1. Jangan beri kesempatan untuk perjuangan mendapatkan kekuasaan

Terdapat adanya hubungan yang sangat erat antara kekuasaan dan kewenangan. Para sosiolog sangat paham terhadap hubungan berbanding terbalik antara kekuasaan dengan kewenangan. Bila kekuasaan meningkat, maka kewenangan akan menurun, demikian sebaliknya. Pada umumnya orang yang memperoleh kekuasaan akan mengalami gangguan emosional apabila tidak mampu memanfaatkan kekuasaan tersebut dengan penuh rasa tanggung jawab. Psikolog Emile Durkheim mengemukakan bahwa norma-norma maupun peraturan-peraturan yang telah dirumuskan dengan jelas dan terinci untuk mengarahkan kehidupan agar lebih tertib, atau orang menjadi merusak dirinya sendiri. Suatu respons kreatif yang dapat dikutip untuk melakukan penyelesaian permasalahan timbulnya konflik, asalkan kita memiliki kemampuan untuk mengurangi dan melemahkan kekuasaan, memperbolehkan pihak lain untuk mengendalikan perasaan mereka bahkan sampai dengan mengajukan pertanyaan.

Otoritas individu akan meningkat apabila individu tersebut memberikan kewenangan kepada pihak lain yang sedang berusaha untuk mendapatkan kekuasaan. Kekuasaan kita akan menjadi bertambah dan kuat, kewenangan akan lebih merujuk pada rasa segan serta hormat. Apabila seseorang dapat menemukan jalan untuk membelokkan perjuangan untuk mendapatkan kekuasaan, maka ia akan menjadikan dirinya lebih efektif selama dalam kondisi konflik. Sekali perjuangan mencari kekuasaan dimulai, terdapat tiga kemungkinan yang akan diakibatkannya, sebagaimana di bawah ini:

1) Orang lain diberhentikan atau mungkin dilumpuhkan.
2) Orang lain dikeluarkan.
3) Dimulainya perebutan kekuasaan (kedudukan yang dilakukan secara terus menerus.

Hasil akhir dalam memperjuangkan merebut kekuasaan biasanya tidak sebanding dengan pengorbanan yang selama ini telah dikeluarkan. Di sini ada beberapa petunjuk yang dapat dipergunakan untuk menghindari perjuangan perebutan kekuasaan, sebagai berikut.

1) Jangan melakukan perdebatan bila kita belum mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya, hal yang demikian ini akan membuang-buang waktu saja. Penalaran pada diri kita tidak akan berjalan.
2) Jangan mengajak bertempur bila kita belum siap untuk kalah.
3) Jangan sekali-kali mengambil semua tanggung jawab untuk kepentingan orang lain yang sedang emosi. Sekali Anda berada dalam kendali, berbagilah tanggung jawab.

2. Jangan memihak bila menangani konflik

Sebagai agen perubahan yang sedang menangani konflik, kita harus tetap bertindak sebagai wasit di mana kita berada di tengah-tengah mereka yang sedang berkonflik. Dengan demikian maka keberadaan konflik dalam organisasi masih berada dalam pengawasan (kontrol) kita. Hal yang demikian ini sangat penting karena kita memiliki perhatian terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh orang lain. Organisasi bisnis tidak akan ada bila tidak ada orang, demikian pula halnya dengan keberadaan konflik dalam organisasi tidak akan berjalan efektif bila konflik yang substantif "tidak dikelola" dengan sebaik-baiknya. Adanya perhatian serta rasa keprihatinan merupakan satu motivasi yang dapat mendorong kita untuk menemukan kesempatan atau peluang dalam menangani konflik.

Citra *macho* yang digunakan bagi teknik kepemimpinan yang hebat, lincah, tidak memihak akan menimbulkan perspektif yang terdistorsi, sehingga hal yang demikian ini mudah untuk ditiru serta sering dipergunakan. Banyak manajer yang menginginkan dirinya memiliki keahlian mental, spiritual serta didukung oleh keadaan fisik yang prima dalam penampilan akan sangat memengaruhi situasi dalam dunia bisnis. Citra berbisnis dari Lee Iacocca yang penuh dengan akal jitu, atau Donald Trump yang begitu lincah dan piawai dalam mengembangkan bisnisnya merupakan dua contoh sebagai

"pengusaha macho"yang memiliki keahlian dalam pengendalian dan mampu melakukan lompatan yang sangat besar seorang diri.

Citra *super power* dalam dunia film, Citra tersebut bekerja dalam dunia bisnis yang sangat terisolasi (di pedalaman) dan pada umumnya bekerja saat kita memiliki kontrol atas peristiwa-peristiwa yang terjadi atau masalah keuangan. Sangat jarang kita memperoleh kemampuan dan kekuasaan dengan cara meraihnya seorang diri seperti yang ada dalam dunia film. Adanya kecenderungan untuk mengikuti jejak (meniru) citra *macho* dapat merugikan ambisi pribadi terhadap orang atau produk dan jasa yang dihasilkannya.

3. Jangan membiarkan konflik menempati agenda kerja

Seseorang yang ahli dalam manajemen waktu, memberikan saran kepada para manajer untuk:?mengerjakan sesuatu yang sangat penting sendirian atau dapat mendelegasikan sesuatu yang bersifat sangat mendesak" hal yang demikian ini sebagai suatu prinsip yang dilakukan pelanggaran bagi para manajer ketika mereka berada dalam lingkungan (tekanan konflik) dalam hal ini manajer sering kali mengabaikan persoalan bisnis yang sangat penting dalam rangka untuk mengatasi dan meminimalkan keberadaan konflik dalam organisasi.

Perspektif di sini digunakan sebagai "kunci". Dalam menangani konflik, sama halnya dengan isu-isu dari manajemen yang lainnya, eksekutif puncak harus mengetahui, baik sasaran maupun tujuan yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Oleh karena itu pengambilan keputusan maupun tanggapan terhadap keberadaan konflik juga harus sesuai dengan seluruh tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Namun demikian ada kalanya dengan kebutuhan yang sangat mendesak menggeser jadwal kerja harian yang telah ditetapkan. Dalam segi manajemen waktu harus ditegaskan bahwa manajer harus menggunakan waktunya untuk mengelola sesuatu yang bersifat prioritas, serta bukan seperti mengelola konflik yang keberadaannya ada dalam organisasi yang dapat dilakukan secara terus menerus.

Di bawah ini ada beberapa saran yang diharapkan dapat membantu manajer dalam mengelola kegitan-kegiatan organisasi yang bersifat sangat mendesak, antara lain sebagai berikut.

a. Sebagai seorang manajer, jangan sekali-kali menghabiskan seluruh waktu, tenaga dan pikiran yang tersedia untuk menangani satu isu saja.

b. Manajer harus memperhatikan dan mewaspadai adanya perangkap waktu. apakah tugas-tugas yang dilakukan oleh sang manajer ini nampak begitu banyak membutuhkan waktu. apabila sang manajer tidak segera menyadarinya maka sang waktu akan berlalu begitu saja.

c. Manajer harus melakukan identifikasi seluruh isu yang ada khususnya yang bersifat mendesak, terutama isu-isu yang sifatnya negatif, dan isu yang berkaitan dengan konflik. Apabila manajer memperhatikan dengan seksama dan konsisten, hal yang demikian ini telah melanggar waktu, kelolalah pelanggaran waktu tersebut.

Di bawah ini ada pertanyaan yang harus dijawab

	Ya	Tidak
• Apakah bawahan Anda mendelegasikan pekerjaannya kepada Anda, Meminta Anda untuk menyelesaikannya?	0	0
• Apakah solusi yang diambil sesuai?	0	0
• Apakah mereka mengeluh?	0	0

Ini mudah untuk terperangkap dalam siklus negatif, dan di sini orang selalu menjejali sindrom "kasihanilah kami"

4. Jangan terperangkap dalam kengerian

Joan Borysenko, pengarang buku berjudul *"Minding the Body, Minding the Mind"* memberikan definisi "*awfulizing*" sebagai "kecenderungan untuk membesar-besarkan situasi yang dengan menarik simpulan tentang kemungkinan yang paling buruk" dengan demikian hal ini dimaksudkan untuk mempermudah melakukan penekanan pada skenario kasus-kasus yang buruk saat sedang menghadapi konflik pada Tahap Dua atau Tahap Tiga. Mereka yang

terjebak dalam lingkaran konflik yang memiliki tingkatan lebih tinggi akan kehilangan kemampuan mereka untuk melakukan pengukuran intensitas masalah.

Peringatan dalam Menghindari Kengerian:

a. Orang jarang sebijak yang mereka rasakan.

b. Orang jarang sejahat yang dirasakan musuh mereka.

c. Individu-individu jarang mempergunakan waktunya sebanyak itu untuk memikirkan isu yang dipercayainya.

d. Memotivasi pihak lain jarang direncanakan atau dipecahkan. Semua aspek konflik berasal dari peristiwa lain dan bukan hasil dari perhitungan dengan kepala dingin.

e. Setiap konflik memiliki sejarah yang menjadi latar belakang kemunculannya. Orang dan pola-pola hubungan mereka sebelumnya mewarnai persepsi mereka sekarang.

5. Jangan terpengaruh oleh proyeksi

Proyeksi di sini dimaksudkan dalam pembebasan emosi. Ada individu yang secara tidak sadar memproyeksikan cacat serta kelemahan yang dimilikinya selama ini kepada orang lain. Untuk ini dianggap menjadi efektif dalam menghadapi konflik, hal-hal ini yang harus diperhatikan adalah melakukan generalisasi dan tuduhan yang dibuat oleh kelompok lain, terutama komentar tentang motivasi seseorang. kita dapat memahami pihak lain, dan kita dapat meramalkannya tindakan-tindakan mereka secara tepat, namun hal yang demikian ini sangat berbahaya untuk diyakini bahwa setiap orang dapat membaca pikiran orang lain.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian

1. Orang akan berubah ketika menerima informasi yang informatif dan efektif serta ketika ada insentif perubahan yang memadai.

2. Penggunaan bahasa menentukan kemampuan seseorang untuk melakukan persuasi. Dalam komunikasi upayakan bersifat konkret dan spesifik.

73

3. Mendengar dengan baik merupakan proses yang aktif dan kompleks yang membutuhkan pengetahuan sedikit prinsip dasar dan banyak praktik.
4. Perilaku yang dihargai, khususnya yang secara langsung disampaikan setelah diperbuat, akan diulang.
5. Organisasi yang adaptif memiliki pemimpin bervisi yang "bertindak sesuai ucapan" lebih tanggap kepada pihak yang berkepentingan dengan organisasi.
6. Pemimpin yang bervisi lebih peduli dengan perbaikan korporasi-korporasi dari pada mengkhawatirkan persaingan.
7. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang unik, berikan perhatian dengan seksama pada strategi, karyawan dan teknik yang dipakai.
8. Organisasi yang adaptif adalah organisasi yang dipimpin oleh manajer puncak yang memiliki wawasan luas dan selalu bertekad memperbaiki operasi, pemberdayaan staf dan meningkatkan nilai saham.
9. Kampanye perubahan akan sukses dalam organisasi yang membantu karyawannya untuk berhasil ketimbang organisasi memandang perubahan sebagai masalah yang perlu diatasi.
10. Konflik yang berhubungan dengan tugas dapat bersifat membangun, memotivasi, bahkan memberi energi.
11. Organisasi yang inovatif, terus menerus terlibat dalam perubahan, yang memberi rasa keberlanjutan pada tenaga kerjanya.
12. Menerima apa yang ditugaskan berarti sebuah tantangan. Seraplah informasi sebanyak mungkin untuk meraih pemahaman yang penuh mengenai kebutuhan yang mendasarinya.
13. Sebuah masalah didefinisikan, sangat memengaruhi bagaimana masalah tersebut akan dipecahkan. Bila Anda memiliki masukan bagi proses ini, Anda sangat beruntung.
14. Lengkapi diri Anda dengan bahan-bahan yang diperlukan dalam perubahan diri berbagi buku, artikel, file, dokumen,atau

apa saja. Terimalah tugas baru sebagai tantangan dan profesional.

15. Gangguan merupakan fakta kehidupan bagi profesional karier. Lakukan sebisa Anda memberi diri sendiri waktu, ruang, ketenangan yang diperlukan untuk mengasimilasikan pengetahuan proyek. ###

Bab IX
Intervensi Efektif dalam Manajemen Konflik

A. Pendahuluan

Dalam bisnis yang ada dalam dunia penerbangan, masyarakat memiliki kecenderungan bahwa individu-individu yang naik pesawat banyak memberikan penilaian positif terhadap sang pilotnya yang piawai saja. Bisnis pada dunia penerbangan dapat diibaratkan sebagai suatu sistem, ia terdiri berbagai macam subsistem. Karena sebagai suatu sistem maka pada dunia bisnis ini terhimpun beberapa elemen-elemen atau subsistem-subsistem atau bagian-bagian yang saling berinteraksi dan saling mendukung, saling berhubungan, saling bekerja sama dan beroperasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Subsistem-subsistem atau bagian-bagian tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh (totalitas) yang kompleks dalam rangka mewujudkan suatu tujuan. Elemen-elemen tersebut sebagai suatu kesatuan yang harmonis dalam keteraturan yang pasti. Sistem di atas memiliki beberapa ciri atau sifat yang senantiasa harus diperhatikan oleh seluruh anggota subsistem. Ciri atau sifat tersebut menurut Winardi (1998: 2) meliputi:

1. Suatu sistem terdiri atas lebih dari satu bagian (subsistem);
2. Sistem tertentu selalu merupakan bagian dari sistem yang lebih besar;
3. Sistem dapat bersifat tertutup, atau terbuka; sistem terbuka berhubungan dengan lingkungan, ia bertukar informasi, energi-bahan/barang dan sebagainya;
4. Setiap sistem memiliki batas sistem;

5. Sistem tertutup memiliki kecenderungan untuk mengalami kemunduran *(entropy);*
6. Rasio antara input dan *output* sistem, perlu mempertahankan berbagai macam keseimbangan sistem itu sendiri demi mempertahankan kelestarian hidupnya (keseimbangan dinamis);
7. Sistem memerlukan *feed back*, guna mengendalikan keseimbangan tersebut;
8. Perubahan cepat pada lingkungan sistem, memaksa sistem yang bersangkutan untuk meningkatkan kewaspadaannya terhadap perubahan, perlu pengembangan sarana yang di samping peningkatan mutu, juga memerlukan spesialisasi dan deferensiasi yang terjadi pada subsistem;
9. Akibat dari spesialisasi dan deferensiasi struktur itu harus mengalami perubahan, akibat lainnya batas sistem juga harus segera disesuaikan;
10. Bertambahnya hubungan dengan lingkungan sosial, sering menyebabkan sulitnya pemecahan masalah oleh sebuah sistem, sehingga timbul pemecahan *"contingensi"*

Perlu ditambahkan bahwa apabila terganggunya salah satu dari subsistem akan memengaruhi/mengganggu subsistem yang lainnya. Sistem yang kecil akan menjadi bagian dari sistem yang lebih besar. Dengan bergabungnya subsistem-subsistem yang ada menjadi sistem akan meningkatkan fungsi (nilai tambah) dari sistem.

Keberhasilan seorang pilot banyak ditentukan oleh keterampilan/ kelincahan dari jari-jemarinya dalam menyelamatkan jutaan dolar maupun keselamatan sejumlah penumpang. Di balik keberhasilan sang pilot dalam menerbangkan pesawat, banyak elemen lainnya yang selama ini kurang mendapatkan perhatian dari masyarakat, maupun para penumpang. Walaupun sebenarnya mereka ini memiliki tanggung jawab yang sama besarnya dengan pilot, mereka adalah petugas yang ada di darat yang mengatur perjalanan pesawat maupun yang bertugas di menara pengawasan dan mereka yang mengatur penerbangan lalu lintas di udara. Demikian pula halnya dengan karyawan perusahaan penerbangan, agen perjalanan maupun staf bandara yang bertugas di darat. mereka juga banyak menyumbangkan jasa terhadap kelancaran pelaksanaan penerbangan. Dalam kegiatan bisnis dunia penerbangan

yang begitu menyenangkan, dengan mudahnya masyarakat memuji kepiawaian sang pilot, namun tanpa bantuan dan dukungan dari semua komponen dari subsistem yang lainnya, maka hasil akhir tersebut belum tentu dapat diwujudkan.

Analogi sebagaimana tersebut di atas, sama halnya apabila diterapkan dalam penanganan konflik yang terjadi dalam suatu organisasi. Dalam penerapan manajemen konflik, manajer dapat menerapkan berbagai macam strategi, misalnya pemanfaatan strategi intervensi yang efektif harus dimulai dari adanya perencanaan yang matang, kesadaran, dan tanggung jawab yang tinggi, mengetahui sumber-sumber yang mendorong terjadinya konflik. Mengetahui tingkatan konflik serta dampaknya bagi individu, kelompok maupun bagi organisasi. Secara sederhana dinyatakan bahwa "keahlian manusia super" tidaklah cukup memadai dalam penyelesaian suatu permasalahan tanpa adanya kerja sama dan bantuan dari individu-individu manusia yang lainnya. Oleh karena itu maka kerja sama dalam tim kerja adalah menjadi esensial dalam menangani permasalahan konflik secara efektif. Negosiasi atau mediasi dapat digunakan untuk menangani terjadinya konflik pada tahap tinggi. Namun pada umumnya tim negosiasi atau tim mediasi berasal dan ditunjuk oleh organisasi yang berasal dari luar kelompok yang sedang bersengketa atau dapat pula mereka yang berasal dari luar organisasi.

Intervensi dari tim, sebenarnya tidak perlu dari luar organisasi, namun keberadaan tim ini harus dapat diterima oleh kedua belah pihak yang sedang berseberangan atau berkonflik. Sebagai tim yang bertugas untuk menangani konflik, mereka di samping harus berwibawa juga harus memiliki sifat, perilaku kemampuan untuk berbuat adil terhadap kedua belah pihak yang sedang berkonflik maupun dalam penanganan isu-isu strategis yang ada. Dalam hal ini semua anggota organisasi harus mengambil bagian dalam proses seleksi pembentukan tim intervensi.

B. MEMILIH TIM INTERVENSI

Perbedaan pendapat, pertentangan, kesalahpahaman maupun perselisihan yang terjadi merupakan peristiwa yang sering kita saksikan dalam lingkungan kehidupan baik dalam bermasyarakat maupun

dalam kehidupan organisasi. Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat dikatakan sebagai salah satu indikator dalam dan menuju pada perubahan organisasi. Oleh karena itu, maka keberadaan konflik dalam organisasi perlu terus dipertahankan, dijaga dan diperhatikan agar konflik masih berada dalam tingkatan yang terkendali. Konflik keberadaannya bila diabaikan dapat menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan organisasi, baik peraturan yang berkaitan dengan prosedur kerja, pola kerja maupun budaya kerja, budaya organisasi maupun aturan yang lainnya yang sudah baku dalam organisasi. Keberadaan konflik dapat mengganggu atau menghambat proses pencapaian tujuan organisasi apabila tidak ditangani secara serius. Apabila konflik dikelola dengan serius, seksama, maka keberadaan konflik di samping dapat meningkatkan dinamika organisasi juga memiliki kemampuan dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi individu maupun kelompok, menghargai adanya perbedaan, meningkatkan kerja sama serta menunjukkan kekurangan dan kelebihan masing-masing.

Manajemen konflik kegiatannya meliputi menstimulasi keberadaan konflik, mengurangi, menurunkan dan mengendalikan konflik agar keadaan organisasi dapat menjadi normal kembali. Manajemen konflik juga dapat dilakukan dengan menstimulasi konflik dengan melakukan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berpartisipasi positif, berinovasi serta berprestasi. Setiap saat, melakukan evaluasi kinerja karyawan secara terpadu, memberikan motivasi kepada karyawan, menetapkan standar kinerja, mengubah dan menyesuaikan sistem penggajian (penyesuaian pemberian balas jasa). Resolusi terhadap konflik dapat dilakukan melalui musyawarah, pembentukan tim intervensi, mengundang pihak ketiga yang ekspert untuk menangani dan menyelesaikan permasalahannya, melakukan konfrontasi, melakukan proses tawar menawar, atau kompromi serta melalui pengembangan organisasi. Untuk mencapai kinerja yang optimal, keberadaan konflik pada tingkat tinggi dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan bersama menetapkan mutasi jabatan, menempatkan pada suatu jabatan yang strategis bagi karyawan yang berprestasi tinggi, menggabungkan mereka yang sedang berkonflik, melakukan dialog. Apabila keberadaan konflik masih tetap tinggi, dan berbagai macam usaha tersebut di atas sudah dilakukan maka manajer dapat membentuk tim intervensi dari

dalam untuk menangani konflik, sehingga keberadaan konflik dalam waktu singkat diharapkan dapat menurun. Ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka memilih dan menugaskan tim intervensi terhadap kelompok yang sedang berkonflik, agar konflik yang terjadi dalam organisasi dapat diminimalkan serta terhindar dari adanya konflik yang tidak fungsional (destruktif) dibentuklah panitia pembentukan tim Intervensi.

Dalam rangka memilih anggota tim intervensi, organisasi menetapkan tugas-tugas dari panitia adalah:

1. Membuat satu daftar berisikan nama-nama karyawan yang dianggap mampu dan potensial di bidang ini. Jumlah nama-nama yang dibuat dalam daftar sebanyak minimal tiga kali lipat dari jumlah tim yang terpilih dan akan ditetapkan secara definitif oleh manajer.
2. Panitia mengumpulkan calon anggota tim intervensi untuk diberikan penjelasan tentang tugas, pandangan, informasi atau gambaran dari dua sisi terhadap masing-masing individu yang dicalonkan sebagai anggota tim intervensi.
3. Pada saat akan dilakukannya penunjukan bakal calon anggota tim intervensi, masing-masing perwakilan dari kelompok yang sedang bertikai dihadirkan. Pada waktu pemilihan tim intervensi secara bergantian individu dari masing-masing perwakilan kelompok yang sedang berkonflik diizinkan untuk maju ke depan menghapus salah satu nama bakal calon yang tidak disetujui menjadi tim intervensi dari daftar, proses ini berlangsung terus menerus dilakukan silih berganti sampai diperoleh nama-nama yang disepakati sesuai dengan jumlah yang akan ditetapkan.
4. Panitia harus membuat tata tertib atau peraturan yang berkaitan dengan tugas tim intervensi maupun tata tertib bagi mereka yang sedang berseberangan, agar jalannya kegiatan intervensi dapat lancar dan terkendali.
5. Nama-nama yang tersisa tersebutlah yang nantinya akan ditunjuk dan diangkat sebagai tim intervensi oleh organisasi.

C. PETUNJUK TEKNIS BAGI TIM INTERVENSI

Sumber terjadinya konflik yang bersumber dan disebabkan dari berbagai faktor, baik yang berasal dari internal organisasi maupun dari faktor eksternal organisasi. Hal ini merupakan tugas pertama dari tim intervensi bertugas untuk melakukan identifikasi sumber-sumber terjadinya konflik, hal ini dipergunakan sebagai dasar dalam penerapan manajemen konflik. Adapun sumber penyebab konflik dari dalam (internal) organisasi antara lain yang berkaitan dengan: - keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi; - kurang baiknya proses komunikasi dalam organisasi; - terdapat perbedaan sifat, nilai-nilai, persepsi dari karyawan yang berbeda-beda; - adanya kerja sama (saling ketergantungan baik individu maupun kelompok); sistem penggajian dan kesejahteraan yang tidak sama.

1. Sumber konflik dari dalam organisasi:

Sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh organisasi khususnya sumber daya material dan keuangan maupun peralatan kerja memiliki keterbatasan, semua kebutuhan dari unit-unit kerja tidak semuanya dapat dipenuhi oleh organisasi sehingga hal yang demikian ini sering menimbulkan adanya persaingan dan pertentangan antarunit kerja untuk memperolehnya guna mewujudkan tujuan organisasi.

Di bidang komunikasi kegagalannya disebabkan dalam proses komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik, pesan yang disampaikan komunikator (manajer) sulit untuk dipahami oleh komunikan (bawahan) karena adanya perbedaan pengetahuan, kebutuhan, tingkat pendidikan, penggunaan bahasa maupun nilai-nilai yang diyakini oleh masing-masing pihak, dalam proses komunikasi tidak dijelaskan atau diulang, peralatan yang digunakan untuk berkomunikasi sudah kedaluwarsa atau sudah rusak, penggunaan bahasa kurang dikuasai oleh pegawai tingkat bawah. Komunikasi terjadi hanya satu arah, seharusnya komunikasi dilakukan secara timbal balik untuk memudahkan pemahamannya. Karakteristik kepemimpinan yang disukai oleh bawahan ditentukan oleh karakteristik kejiwaan dari sang pemimpin dengan gaya partisipatif.

Masing-masing anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, di mana sistem nilai tersebut digunakan

sebagai pandangan hidup yang sangat diyakini oleh individu dalam bekerja, demikian pula halnya dengan cara individu menafsirkan, mempersepsi sesuatu, maupun memberi tanggapan dalam lingkungan kerja. Hal yang demikian ini akan menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan dalam persepsi atau penafsiran.

Saling bergantungan dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antarsatu dengan yang lainnya untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas, padahal mereka memiliki tujuan serta prioritas yang berbeda. Ketergantungan dapat dalam bidang pembagian persediaan, informasi atau dalam pengarahan, sedangkan setiap individu atau unit kerja dituntut untuk saling berkoordinasi, dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Dengan semakin besarnya perbedaan yang ada (dalam prioritas) maka akan semakin berpeluang untuk menimbulkan terjadinya konflik.

Perbedaan dalam pemberian imbalan dapat menjadikan adanya sumber konflik. Imbalan pada umumnya diberikan oleh organisasi kepada individu berdasarkan pencapaian (prestasi/hasil) kinerjanya. Perbedaan imbalan ini sering menimbulkan konflik. Konflik sering terjadi bila sistem pemberian imbalan dikaitkan dengan kemampuan kinerja masing-masing. Namun, Unit kerja yang diserahi tugas menyerahkan imbalan dari organisasi pada umumnya dalam memberikan insentif sering memihak pada unit kerjanya sendiri.

2. Sumber konflik yang bersumber dari luar (eksternal) organisasi meliputi:

- perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek);
- peningkatan kebutuhan masyarakat;
- regulasi dan kebijakan dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah;
- munculnya kompetitor-kompetitor baru yang lebih piawai/ berkualitas;
- kondisi keamanan dan politik pada suatu negara;
- kondisi ekonomi masyarakat ekonomi nasional maupun global.

Dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi untuk segera mengadakan penyesuaian

dan perubahan terhadap sistem kerjanya, prosedur kerjanya, teknik kerjanya serta aturan kerjanya, sistem imbalannya. Perubahan Ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi untuk memiliki dan menggunakan sumber daya manusia yang berkualitas (profesional), untuk meningkatkan pemberian pelayanan kepada konsumen dan menangani peralatan yang serba mutakhir. Pada organisasi bisnis yang sudah mapan hal yang demikian ini tidak terlalu bermasalah dalam melakukan penyesuaian, namun bagi institusi pemerintahan (birokrasi pemerintahan) dengan perubahan sebagaimana tersebut di atas institusi pemerintah sering mengalami kesulitan serta sering terlambat untuk menjadi institusi yang mandiri.

Kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat hal ini disebabkan adanya perubahan pola pikir dari masyarakat yang terus memengaruhi kebutuhannya, dengan semakin bertambahnya penghasilan, maka tingkat kesejahteraan juga akan mengubah kebutuhannya, hal yang demikian ini mendorong masyarakat memiliki keinginan untuk meningkatkan pola kehidupannya termasuk di dalamnya adalah pemenuhan kebutuhan akan sarana dan prasarana yang semakin mutakhir. Dalam bidang pemberian pelayanan terhadap konsumen juga ingin memperoleh peningkatan, mereka sering melakukan komplain terhadap kualitas suatu produk, yang harus memperoleh tanggapan/perhatian secepatnya.

Kebijakan dari pemerintah seharusnya dapat lebih mendorong terciptanya iklim yang lebih kondusif, khususnya dalam pemberian pelayanan dasar yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakatnya harus senantiasa dikembangkan sehingga pelayanan dasar yang diperoleh masyarakat dapat memuaskannya. Kebijakan dari pemerintah bukan sekedar menelorkan undang-undang atau peraturan pemerintah yang berkaitan dengan kebijakannya saja, namun perlu diikuti dengan penjelasan secara lengkap, terinci diikuti dengan memberikan pelatihan agar dapat dipahami oleh institusi pemerintah daerah serta diikuti dengan sumber dananya.

Pada abad XXI ini persaingan sangat menonjol, khususnya dalam dunia industri yang senantiasa mengedepankan kualitas produk, harga yang murah guna meningkatkan profit organisasi maka produksi masal diberlakukan, agar dapat menekan biaya tetap produksi. Dengan dibukanya isolasi terhadap China, negara ini segera mengejar

ketertinggalannya di segala bidang. Saat ini banyak produk dari China membanjiri pasar dunia bahkan saat ini China menjadi semut dunia yang dulunya dipegang oleh Jepang sekarang digeser oleh China, melalui revolusi di berbagai bidang China dapat unggul dalam meningkatkan penghasilannya. Dalam hal ini keteladanan, inovasi dan kreativitas masyarakat harus terus didorong oleh pemerintah.

Kondisi negara yang aman, tenteram, damai, didukung oleh kondisi politik yang stabil memberikan kontribusi kepada masyarakat dalam pengembangan dirinya di berbagai bidang baik bidang pendidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi, olah raga, seni maupun dunia bisnis. Dengan adanya rasa aman dan tenteram, masyarakat selalu berusaha untuk mewujudkan keinginannya dalam meningkatkan kreasi guna meningkatkan/mencapai keinginannya. Pengembangan diri dilakukan secara mandiri maupun dilakukan oleh organisasi di mana yang bersangkutan bekerja.

Untuk mewujudkan kondisi organisasi yang aman, damai tenteram maka tim intervensi yang telah ditetapkan oleh manajer sebelum melaksanakan tugas kewajibannya perlu diberikan petunjuk atau gambaran tentang tugas tambahan dan tanggung jawabnya sebagai tim intervensi agar kegiatan intervensi yang dilakukan oleh tim intervensi sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

Intervensi sebagai kegiatan campur tangan secara positif terhadap kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang sedang berkonflik tahap tinggi. Intervensi dapat dilakukan oleh manajer atau tim intervensi yang telah ditunjuk dan diangkat secara definitif oleh manajer puncak yang bertugas untuk mengendalikan dan menurunkan keberadaan konflik tahap tinggi dalam organisasi, baik tim intervensi yang berasal dari internal (dari dalam) maupun dari eksternal organisasi (pihak ketiga).

Adapun petunjuk bagi tim intervensi yang dipergunakan sebagai dasar untuk bekerja berikut di bawah ini:

1. **Batasi sikap bermusuhan.**

   Dengan telah disetujuinya tim intervensi, apalagi setelah mendapat pengesahan dari manajer puncak, terlihat bahwa sikap permusuhan dalam organisasi sudah kelihatan mulai mereda. Kehadiran tim intervensi adalah untuk menunjukkan

batas garis perseteruan yang secara berangsur-angsur harus dapat stabil, dikendalikan dan ditinggalkan. Dengan bantuan serta dorongan dari tim intervensi yang secara terus menerus memengaruhi dan mengarahkan kepada mereka yang berkonflik, terjadilah penurunan eskalasi konflik dalam organisasi yang diharapkan tahapan konflik yang ada akan menjadi konflik yang terkendali sehingga dapat dibelokkan/diarahkan menjadi konflik yang fungsional serta mampu mendongkrak organisasi.

2. **Melibatkan diri.**

   Berdasarkan kemampuan dan wawasan yang dimiliki oleh anggota tim intervensi mendorong kepada mereka yang sedang berkonflik untuk meningkatkan inisiatif dan kreasinya. Pada konflik dengan tahapan rendah diperlukan adanya partisipasi dalam hasil akhir. Namun untuk konflik tahap tiga penyelesaiannya dapat tercapai dengan resolusi yang bersifat perintah. Konflik tahap rendah dapat diselesaikan melalui mediasi atau negosiasi, secara bersamaan waktunya dengan keluarnya tim intervensi.

3. **Menggunakan juru tulis.**

   Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tim intervensi harus merangkap menjadi juru tulis yang akurat, terinci dan sistematis. Hal ini agar dapat memberikan kesan rasa aman pada mereka yang sedang berseberangan (berkonflik) untuk dilakukan mediasi atau negosiasi, demikian pula dengan jalannya tugas tim intervensi juga dapat berjalan lancar karena tidak ada yang mengganggu jalannya proses negosiasi serta dapat terjaminnya kerahasiaan hasil kerja dari tim intervensi.

4. **Ringkas dalam memberikan penjelasan.**

   Dengan terbatasnya jangka waktu yang ditetapkan oleh manajer bagi tim intervensi, maka agar tidak banyak membuang waktu kerja dari tim intervensi dalam memberikan penjelasan atau memberikan umpan balik pada yang berkonflik harus dilakukan dengan ringkas dan tegas, tugas tim bukan sebagai orator maka penjelasan bersifat singkat, padat dan jelas. Fakta dapat dilaporkan secara jelas, jernih dan segar.

5. **Menghindari hal-hal yang bersifat rahasia.**

   Tim intervensi dengan sengaja tidak mengganggu kedudukan individu walaupun proses intervensi dalam rangka mengumpulkan data dilakukan secara intensif. Tim intervensi dalam melaksanakan tugasnya membutuhkan data yang lengkap dan akurat, tepat waktu maka apabila mereka yang berkonflik tidak memberikan informasi yang berkaitan sumber konflik, akan menghambat efektivitas dari tugas tim intervensi. Dalam proses ini terjadi kecenderungan pihak-pihak yang berkonflik jika menuduh lawannya dilakukan dengan cara berbisik-bisik apabila rahasia tidak dapat dijamin, maka tidak akan terjadi peredaan situasi konflik pada tahap tiga.

6. **Menghindari sebagai penyelamat.**

   Apabila tim intervensi menawarkan sesuatu pandangan dari kelompok ketiga yang berasal dari luar organisasi, hal yang demikian ini mudah untuk menjanjikan lebih dari apa yang dapat disampaikan dalam manajemen konflik. Individu bersedia untuk memberikan tanggung jawab kepada tim intervensi untuk memecahkan permasalahan dan menyelamatkan perusahaan. Pengharapan yang sangat tinggi terhadap tim intervensi yang telah dikenal. Pengharapan pada tim intervensi seperti tersebut di atas tidaklah tepat, kadang-kadang dalam melaksanakan tugasnya tim tidak dihadiri oleh mereka yang sedang berkonflik. Tim intervensi ditugaskan untuk menyelesaikan dan menurunkan konflik, sedangkan tanggung jawab untuk menyelesaikan konflik tetap berada pada pihak/kelompok yang sedang berkonflik.

7. **Mulai dari proses yang dapat dipertanggungjawabkan.**

   Sekali kesepakatan dapat dicapai berdasarkan hasil kerja dari tim intervensi, tindak lanjut berikutnya diperlukan untuk memberikan dorongan dan memantau kesediaan untuk berkonsensus. Suatu pertanggungjawaban yang difokuskan sejak dini akan memudahkan proses-proses selanjutnya.

   Pernyataan tentang isu atau orang harus akurat. Karena konflik akan menjadi fakta, sedangkan keberadaan isu akan selalu dibesar-besarkan. Tim intervensi harus sadar untuk melawan

kedudukan yang tidak netral dan bersifat penggolongan serta menanyakan bilamana seorang individu bersedia untuk dikutip pendapatnya, mengenai ketidaknetralan tim.

8. **Menghadapi desas-desus dan tuduhan secara langsung.**

   Dalam memantau konflik dengan tahapan/intensitas tinggi, memisahkan orang dengan masalah yang penting. Salah satu teknik yang dapat dipergunakan oleh tim intervensi adalah melakukan dialog dengan bertatap muka. Dalam konflik tahapan tinggi rumor keberadaannya sangat banyak (melimpah) beberapa langkah di bawah ini diharapkan dapat membantu mengendalikan pernyataan-pernyataan yang belum terbukti kebenarannya.

9. **Tim intervensi harus berada di tengah-tengah mereka yang sedang berkonflik.**

   Sebagai wakil dari organisasi maka tim intervensi tidak boleh memihak, ia harus bertugas sebagai penyeimbang, yang berada di tengah-tengah untuk mengurai permasalahan yang selama ini terjadi dalam organisasi. Tim harus terus mendorong dan menjelaskan visi, misi dan rencana strategis yang akan diwujudkan oleh organisasi.

   Langkah Satu:

   Tanyakan bila individu bersedia bepergian dengan Anda, dan dalam mendiskusikan suatu isu dilakukan dengan cara bertatap muka.

   Langkah Dua:

   Jika ia menolak tanyakan apakah Anda dapat menggunakan namanya dan kemudian melakukan pendekatan dengan kelompok lain dengan fakta yang siap untuk segera diungkap.

   Langkah Tiga:

   Jika ia menolak, nyatakan dengan kategoris bahwa tidak ada tempat untuk menyampaikan isu-isu seperti itu untuk waktu-waktu yang akan datang, dan Anda tidak akan mengakui setiap pandangan yang tidak bersandar pada fakta.

D. PROSES INTERVENSI

Dalam rangka pelaksanaan proses intervensi, terdapat lima langkah yang dapat dipergunakan dalam proses mediasi meliputi:

1. Menetapkan Parameter;
2. Mengumpulkan data;
3. Menyusun Isu;
4. Menciptakan alternatif;
5. Melakukan evaluasi dan mencari kesepakatan;

Proses lima langkah ini merupakan format yang berasal dari dan sudah disiapkan oleh pihak ketiga, sebagai kelompok yang ditunjuk dan diminta oleh manajer organisasi untuk melakukan kegiatan intervensi, keberhasilan maupun kegagalan dari format yang dianjurkan oleh pihak ketiga ini terletak pada keterlibatan dan hasil kerja kelompok yang akan bekerja. Bagaimana pun juga tugas dari tim intervensi ini untuk membantu kredibilitas bagi tim intervensi yang dapat dipergunakan untuk melengkapi pembicaraan yang positif.

▶ **PENJELASAN KEGIATAN:**

1. Menetapkan Parameter

Kegiatan ini akan menjadi baik apabila individu atau perusahaan mengarahkan mereka yang sedang berselisih paham agar mengikuti tata krama yang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi. Namun dalam hal yang demikian ini baik disengaja ataupun tidak banyak individu yang mengabaikannya. Organisasi melalui tim intervensi harus menetapkan standar operasional prosedur. Menetapkan aturan-aturan dasar untuk mengatur dan membangun kredibilitas bagi tim intervensi yang dapat dipergunakan untuk melengkapi pembicaraan yang positif.

- **Aturan dasar untuk tim intervensi**

Guna memperlancar pelaksanaan tugasnya maka tim intervensi harus menggunakan/memiliki aturan dasar tertulis, yang memuat beberapa pointers sebagaimana di bawah ini:

a. Setiap individu yang dimintai untuk berbicara dengan mengatasnamakan pribadi, dengan menggunakan kata "saya" daripada menyalahkan atau menyerang pihak lain. Tujuan dari tim intervensi adalah bukan untuk tambah menyalahkan, tetapi untuk menemukan solusi.

b. Asumsi dari perilaku akan diterima dengan skeptis. Tim intervensi akan terus mencari fakta-fakta yang dapat diuji kebenarannya. Sekali pernyataan dibuat, mereka akan mencari kebenarannya dan melakukan konfirmasi atau penginkaran.

c. Dalam melaksanakan tugasnya, tim intervensi tidak akan menjadi filter informasi yang tidak dapat diterima bersama atau diuji kebenarannya. Kerahasiaan akan mendorong untuk menyembunyikan informasi yang mana hal yang demikian merupakan langkah yang kontra produktif untuk mencari jalan penyelesaian konflik dalam organisasi.

d. Segala ancaman dari mana saja datangnya tidak diterima. Kehadiran/keberadaan tim intervensi dalam organisasi menunjukkan bahwa terdapat problem yang serius yang perlu diselesaikan oleh tim dalam organisasi. Keberadaan tim bukannya satu-satunya yang akan memecahkan masalah. Masalah harus dipecahkan melalui mereka yang sedang terlibat konflik, meskipun demikian tim intervensi memiliki perspektif luar yang dapat membantu dalam menyelesaikan konflik.

e. Tim intervensi akan melakukan wawancara, membagi kuesioner dan melakukan pertemuan dengan publik untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Setiap orang diusahakan tetap mendapat informasi yang dibutuhkan. Kelompok yang sedang berkonflik diminta untuk berhenti berkomentar selama tim intervensi melengkapi temuannya.

2. Mengumpulkan data

Tim intervensi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. diperlukan dalam waktu singkat. Untuk ini Kelompok yang sedang berkonflik harus dapat memberikan daftar kontak person yang akan membantu memberikan informasi. Informasi yang harus dikumpulkan meliputi:

- Riwayat konflik
- Pola-pola komunikasi
- Distribusi kekuatan
- Prioritas masalah dalam hubungannya dengan perusahaan atau unit tujuan.

Tim intervensi mempunyai dua jalan untuk mengumpulkan informasi: melalui penyebaran kuesioner kepada para responden (mereka yang berkonflik dan melakukan wawancara pribadi.

- **Wawancara *(interview)***

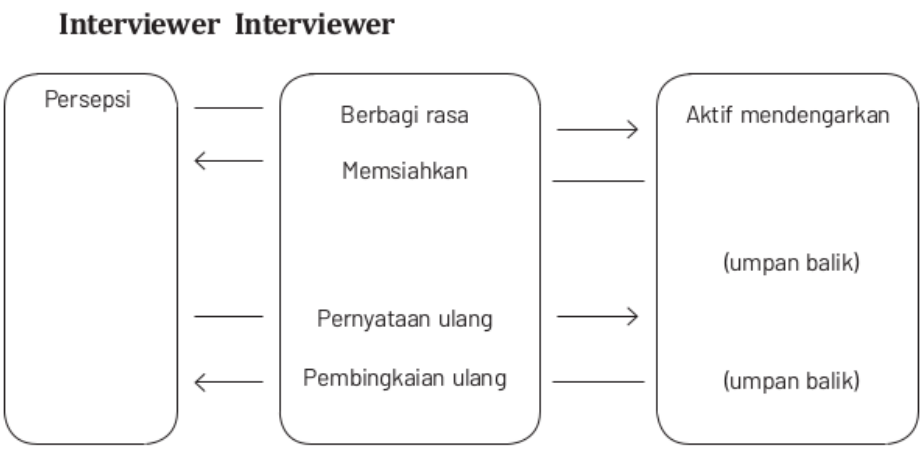
Teknik mendengarkan sangat penting dalam melangsungkan proses interviu. Untuk ini maka Interviewer harus memberikan dukungan nonverbal, sebab usaha untuk menjamin kelompok dapat mengurangi kecemasan dan menjadikan dirinya diterima untuk mengetahui peristiwa itu. Kejujuran, empati, keterbukaan dan perasaan tulus, objektif harus menjadi ciri dari proses wawancara. "mendengarkan perselisihan" adalah sebagai keahlian mendengarkan yang spesifik. Keahlian ini memberikan dukungan yang memadai dalam pembicaraan sementara lewat keahlian tersebut dapat mengklarifikasikan perasaan dan isi hati seseorang yang diwawancarai. Diagram ini memberikan ilustrasi bagaimana mendengarkan perselisihan, ini merupakan proses dua langkah yaitu memisahkan dan memberi kerangka.

Langkah pertama, memilah-milah (memisahkan), langkah ini untuk didesain untuk mendengarkan apa saja yang menjadi sumber konflik. Beberapa emosi dapat tinggi atau ekstrem, emosi ini harus diubah. Sekali emosi yang teridentifikasi, pewawancara berbicara kembali dengan kelompok yang berkonflik untuk merekam emosi, memisahkan orang dari masalah.

Di sini pewawancara tidak ada jaminan bahwa pewawancara dapat menyusun permasalahan yang menjadi sumber konflik. Beberapa pewawancara tidak ingin atau mampu memisahkan antara orang dengan masalah. , sedangkan yang lainnya akan melakukan de-eskalasi terhadap apa yang telah mereka dengar. Pewawancara kemudian melakukan identifikasi kebutuhan atau memilah-milah keadaan (data).

Penyusunan kembali melibatkan suatu sintesis isu dan posisi yang secara tepat mencerminkan persepsi individu. Keseimbangan diwujudkan oleh perspektif pewawancara. Konsesi dapat diidentifikasikan untuk penggunaan tahap berikutnya. Pewawancara mencari isu utama, yang mana tidak akan sama bagi setiap orang. Isu utama sekali dapat dikumpulkan, maka dapat dipresentasikan dalam pertemuan umum (penyusunan), sebagai bagian dari "penemuan penting".

Gambar 9.1
Mendengarkan Konflik (Perselisihan)



3. Menyusun Isu

Terdapat perbedaan antara menyusun ulang isu yang diperoleh dengan menyusun adalah terletak pada arena isu. Penyusunan ulang isu berlangsung pada saat individu atau kelompok kecil dilakukan iterview dalam suatu ruangan. Penyusunan mengambil tempat dalam ruang pertemuan umum. Selama melakukan penyusunan tim intervensi tugasnya telah memasuki proses memberikan petunjuk dan pengarahan.

Edward de Bono (dalam Hendricks 2000: 78) secara kategoris menyatakan "Partai yang terlibat dalam peristiwa perselisihan yang berada pada posisi yang buruk berusaha untuk menyelesaikan perselisihan tersebut". Kemudian ia berkata lagi, " jika Anda juga terlibat dalam situasi seperti itu, sukar sekali untuk mendapatkan suatu gambaran atau perspektif". Oleh karena itu, tim intervensi diperlukan karena membawa wawasan yang terbaik untuk menyelesaikan konflik.

Proses intervensi tidaklah sederhana, tidak sekedar berperilaku pasif atau membicarakan kembali permasalahan yang dihadapi. Peranan tim intervensi adalah untuk membuat suatu rancangan solusi yang memenuhi persyaratan maupun kebutuhan masing-masing kelompok yang bertikai serta memberi dorongan penyelesaian konflik hanya dilakukan dengan cara-cara yang positif.

4. Menciptakan alternatif

"Seorang pilot ditanya mengapa cahaya kabin dikecilkan ketika mau melakukan proses pendaratan pada malam hari. Ia menjawab: "Kita sedang menyiapkan untuk skenario yang terburuk, saat melakukan pendaratan mungkin menabrak, kami menginginkan semua penumpang terbiasa dengan kegelapan jika peristiwa buruk itu terjadi. Mata mereka akan segera beradaptasi dengan kegelapan, sehingga mereka dapat melihat untuk keluar pesawat."

Beberapa orang terkejut dengan skenario kasus terburuk. Pada sifat-sifat yang ada pada konflik tahap tiga yang dapat menimbulkan kasus yang terburuk. Persentasi dalam kasus terburuk sangatlah berharga, hal yang demikian ini mengilustrasikan adanya kondisi yang dramatis serta membutuhkan adanya penyelesaian dengan secepatnya (segera).

Pilihan yang lainnya adalah *"cheap shot"* untuk memberikan nama pada proses penyelesaian yang dilakukan dengan tergesa-gesa tanpa persiapan, sifatnya mendadak dan spontan. Pada saat suatu gagasan dilontarkan kepada para hadirin, sebetulnya dalam gagasan tersebut sudah ada cara penyelesaiannya. Tanpa mengggunakan cara pemungutan suara, dalam hal ini tim intervensi sudah dapat melakukan pengumpulan pendapat dan menguji suatu pilihan. Apabila gagasan tersebut cepat ditanggapi, hal yang demikian ini merupakan awal dari perumusan penyelesaian suatu konflik.

Keberadaan konflik tahap ini ini pada umumnya tidak berpangkal pada isu tunggal. Konflik tersebut umumnya berpangkal dari berbagai sebab dengan derajat kesepakatan dan ketidaksepakatan yang beragam. Walaupun demikian tim intervensi dapat menggiring mereka untuk menjauhi polarisasi, sementara itu, tim intervensi menghadirkan pilihan-pilihan yang ada dalam daftar poin-poin yang memiliki konvergensi.

Pada suasana yang berganti dari intervensi yang terkendali ke penguasaan kelompok. Setelah beberapa gagasan disampaikan dalam presentasi oleh tim intervensi, tingkatan secara gradual terbuka terhadap masukan. Dalam hal ini, perasaan negatif dan reaktif segera bermunculan, tim intervensi harus segera menghentikan semua masukan dengan memberikan komentar dengan cepat, melalui: "usulan ditampung, dan kami segera menyelesaikan presentasi kami. Tolong saat ini kami dibantu untuk menyelesaikan fokus pada hal-hal masa yang akan datang."

Sekali gagasan telah muncul dan alternatif telah ada, tim intervensi harus segera mundur untuk berpindah/beralih ke lain ruangan dan mulai mengubah proses intervensi melalui isu-isu.

Pada setting yang baru ini harus menampakkan suasana kerukunan dengan sebuah-perspektif "gambar besar yang dicita-citakan" membuat tanda-tanda, panji-panji, bendera yang menggambarkan keberadaan suatu kelompok. Tempat duduk disetting melingkar, untuk mengurangi polarisasi karena tempat duduk dibuat melingkar.

Tim intervensi segera memberikan aba-aba, menghadirkan kepemimpinan yang sangat spesifik, bekerja dengan mendahulukan isu-isu yang menjadi sumber perselisihan. Hal ini digunakan sebagai efek akumulatif yang konstruktif seperti kelompok yang sedang berselisih meluangkan waktunya untuk bekerja sama dalam rangka mencarikan jalan keluarnya. Individu-individu yang lebih kuat tetap pada proses penyelesaian konflik, mereka menjadi semakin asyik untuk menyediakan berbagai jawaban mencarikan jalan pemecahan terhadap adanya konflik. Sekali konsesi sederhana telah ditetapkan, isu utama penyebab konflik akan segera dapat diselesaikan.

Pada pembahasan isu utama yang menjadi sumber konflik, mungkin akan mendatangkan suatu permasalahan. Tim intervensi harus menghadirkan suatu "keterbukaan" pada semua poin. Seperti peristiwa-peristiwa yang konvergen, yang menjadikan mereka untuk mencari terobosan baru sehingga keberadaan konflik dapat dipersempit. Sentuhan yang demikian ini harus mencerminkan adanya arahan baru dari pada perspektif orang yang kalah. Sebuah kelompok baru telah dibentuk, dan "kita" dipimpin untuk memasuki wilayah baru bersama-

sama. Apabila dalam proses ini menjadi macet, maka akan muncul skenario yang buruk.

Apabila dalam pilihan terakhir termasuk melakukan voting untuk mencarikan alternatif penyelesaian, yang melakukan voting adalah kedua belah pihak yang sedang berkonflik, baik yang menang maupun yang kalah. Pihak yang kalah diberi informasi terlebih dahulu agar mereka mematuhi aturan main jika mereka mengalami kekalahan. Pada umumnya ditempuh jalan kompromi biasanya dengan menghadirkan semua pihak baik yang "menang" atau yang "kalah". Kompromi merupakan pilihan terakhir karena dalam kompromi tidak mencerminkan siapa pemenangnya. Dalam solusi kompromi yang ada hanyalah "pihak yang hampir menang" atau hampir kalah. Kompromi dipakai sebagai pengikat. Sekali konflik berkembang menjadi konflik tahap ketiga, ikatan tersebut tidak memuaskan semua pihak, tetapi mereka dapat menjadi lebih baik dari pada kehilangan sesuatu.

Konflik tahap tiga bila pecah, ada di sekitar kepribadian. Pemimpin dan juru bicara tampak jelas, tapi tim intervensi tidak ingin mendorong untuk mengadakan konferensi melalui juru bicara. Ciptakan suatu solusi yang mewakili kelompok, sehingga solusi tersebut benar-benar disepakati. Ini peran yang akan dijalani oleh tim intervensi dan juru bicara untuk memaparkan hasil yang dipakai kepada masing-masing kelompok.

5. Melakukan evaluasi dan mencari kesepakatan;

Meskipun hasil keputusan yang berkaitan dengan penyelesaian konflik telah selesai disiapkan oleh masing-masing kelompok dan tim intervensi, semua keputusan yang ditawarkan harus diikuti. Untuk ini maka perusahaan (organisasi) harus diberi informasi tentang keputusan yang telah dicapai.

a. Juru bicara harus tampak dari semua arah dan berada di depan ruangan bersama anggota tim intervensi. Kepemilikan yang seharusnya diumumkan/dikomunikasikan bila semua pihak yang terlibat dalam keputusan berdiri bersama dan menjelaskan simpulan yang dicapai. Jangan dibiarkan bila juru bicara berbicara secara pribadi dengan kelompoknya. Cara termudah dalam hal ini untuk menghindari rasa malu, dengan memproyeksikan: "ini

adalah cara terbaik dan kami punya pendirian" tim intervensi dan juru bicara menyatakan bahwa: "inilah alternatif paling hebat yang dapat menyelesaikan masalah kita"

b. Dari informasi dan kesepakatan adalah untuk melukiskan kapan dan di mana orang dapat sampai pada konklusi secara pribadi. Tim intervensi harus mau masuk dalam posisi ini untuk memisahkan dan menyusun kembali persoalan yang menjadi pangkal konflik dan keterlibatan tim ini harus intensif. Ini semua hanya tergantung pada tim intervensi. Waktu pemisahan dan penyusunan kembali dilakukan bila masing-masing kelompok yang berselisih tersebut dihadirkan dan dilakukan oleh tim intervensi.

Surat tanda permufakatan harus dirancang oleh kepala tim intervensi. Surat ini berisikan daftar cara positif untuk meraih konklusi yang telah dicapai.

Surat tersebut harus memuat:

1. Kami telah mengadakan pertemuan.....
2. Kami telah mendiskusikan .....
3. Kami telah melaksanakan .....

Pada akhirnya, staf manajemen yang telah memprakarsai pembentukan tim intervensi harus mengembangkan strategi "mendampingi" untuk urusan yang terjadi pada minggu-minggu yang lampau dengan memberikan kesempatan kepada individu-individu untuk bekerja dengan individu yang lain guna mengatasi kendala yang telah berkembang sebelumnya. Manajer harus lebih kreatif dalam mengembangkan interaksi yang positif dan menjadikan interaksi tersebut dapat terselenggara. Kunci untuk menggerakkan orang ke dalam arahan yang positif merupakan hal-hal yang perlu ditekankan pada "tim baru"

Beberapa saran yang dapat diharapkan dapat membangun rencana "pendampingan" sebagaimana di bawah ini:

1. Indentifikasikan individu pada dua sisi yang mana mengidentifikasikannya tidak dipengaruhi oleh konflik.
2. Identifikasikan orang-orang yang menderita kerugian paling besar, dan pulihkan mereka dari kerugian dengan memberikan

kesempatan untuk bekerja guna memperoleh penghasilan yang berarti.

3. Temukan cara untuk menciptakan tim kerja yang bermanfaat dan mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan jangka pendek perusahaan, departemen atau divisi.
4. Perselisihan yang berkembang memasuki tahap tiga hendaknya diidentifikasi dan diberikan penyelesaian dengan jangka waktu pendek, sehingga memudahkan untuk melengkapi tugas dan pekerjaannya. Hal yang demikian ini akan membangkitkan kepercayaan dan memberikan kesempatan untuk memberi saran atau nasihat, sehingga konflik dapat dibereskan oleh setiap orang, risiko pelibatan yang ekstensif dalam proyek ini dan pencapaian tujuan akan menjadi tidak bijaksana.
5. Siapkan fokus "gambar besar" yang secara jelas mengidentifikasikan dan menjelaskan kepada semua kelompok bahwa perusahaan tersebut akan menjadi lebih besar bila mereka tidak saling berselisih. Beri dukungan terhadap sikap yang akan menjamin bahwa segala sesuatunya akan berjalan seperti biasa orang-orang diharapkan untuk melakukan kerja sama dengan yang lainnya.

E. SARAN DAN PERTIMBANGAN

Keberadaan konflik antarindividu, atau antarkelompok dapat meguntungkan serta memajukan organisasi, dan dapat pula menghambat dan merugikan organisasi. Merugikan atau menguntungkan dengan keberadaan konflik dalam organisasi banyak ditentukan oleh kemahiran atau kepiawaian dari sang pemimpin dalam me-manage keberadaan konflik, sehingga keberadaan konflik dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Kegagalan dalam me-manage konflik akan menghambat pencapaian tujuan organisasi, untuk ini maka pemilihan alternatif untuk menangani konflik harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan organisasi. Intensitas konflik yang tinggi dapat menghambat dan merintangi tujuan organisasi, untuk ini perlu dilakukan proses pengurangan intensitas konflik tersebut. Perlu diperhatikan pengurangan konflik jangan sampai konflik yang ada pada organisasi sangat kecil bahkan konflik keberadaannya menjadi

mati. Jika hal ini terjadi akan menjadikan organisasi kinerjanya rendah, karyawan bekerja atas perintah pimpinan bukan atas inisiatifnya sendiri. Keberadaan konflik yang rendah perlu distimulasi. Untuk konflik yang tinggi dapat dikurangi untuk membangun organisasi secara normal sehingga kinerja karyawan dapat optimal, dengan meminimalkan keberadaan konflik yang merugikan organisasi dan mengusahakan agar keberadaan konflik ada pada tingkat yang menguntungkan. Intensitas konflik yang tinggi mengidentifikasikan bahwa organisasi tersebut dalam kondisi yang dinamis, serta organisasi dalam proses perubahan. Individu atau kelompok yang terlibat konflik disebabkan alokasi sumber daya yang tidak memadai, perbedaan sifat individu dicerminkan dalam perilaku dalam bekerja, perbedaan pemahaman terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya. Konflik juga dapat terjadi karena hubungan kerja antarkelompok tidak serasi bahkan saling menghambat. Pada tahapan konflik yang tinggi mereka yang berkonflik sangat agresif, muncul kebencian, sikap tidak menyenangi dan mementingkan kelompoknya.

Keberadaan konflik yang tinggi dapat mengarah pada konflik yang disfungsional, untuk ini perlu digabungkan kedua kelompok yang sedang berkonflik untuk mengadakan kegiatan bersama, dapat pula dilakukan mutasi atau rotasi jabatan, membuat peraturan/ kebijakan baru, menghadapkan pegawai pada tantangan baru serta memfungsikan keberadaan integrator atau pihak ketiga. Menggabungkan kedua kelompok yang berkonflik agar kedua belah pihak memulai melaksanakan tugas baru, bekerja bersama dengan tanggung jawab bersama, hal ini diharapkan terjalin komunikasi yang baik antarkedua kelompok. Kebijakan rotasi atau mutasi jabatan diperlukan bila performansi kinerja tidak dapat berkembang, sedangkan kebutuhan masyarakat mengalami peningkatan dalam memanfaatkan produk dan pelayanan. Untuk ini perlu ditempatkan individu yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang memadai di bidangnya. Peraturan baru diperlukan untuk mengikat pihak-pihak yang berkonflik dalam melakukan penyesuaian dalam bekerja sama. Peraturan baru banyak berkaitan dengan proses disiplin, pemberian sanksi bagi yang melanggar dan pemberian penghargaan bagi yang berprestasi. Menghadapkan pada tantangan baru pada pihak yang berkonflik untuk menurunkan tingkatan konflik, serta mengalihkan konsentrasi pada penyelamatan

organisasi dn melupakan kepentingan kelompok. Beberapa strategi penanganan konflik yang disarankan diharapkan perilaku yang sedang berkonflik sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

F. MATINYA KONFLIK

Konflik yang pada umumnya diawali dengan munculnya konflik terpendam dapat diibaratkan sebagai sebuah biji yang disemai apabila dipupuk maka tanaman tersebut akan tumbuh dengan suburnya. Demikian pula halnya dengan konflik yang semula hanya terpendam kalau dibiarkan saja akan menjadi konflik yang dapat diduga, terus melaju dan berkembang terus dengan pesatnya apabila tidak dicegah mungkin akan terjadi pada puncaknya yaitu konflik terbuka yang dapat disaksikan oleh siapa saja. Hal yang demikian ini apabila dibiarkan saja dan manajer tidak cepat untuk mengatasinya, maka konflik berkembang dengan pesatnya dan menjadi konflik disfungsional (destruktif) yang akan merugikan baik individu, kelompok maupun organisasi. Namun demikian konflik juga dapat lesu melemah dan terus melemah akhirnya mati, tergantung pada lingkungan yang memengaruhinya.

Kondisi konflik dapat melemah dan terus melemah yang kemudian disusul dengan matinya konflik dalam organisasi akan terjadi apabila manajer memiliki sifat serta melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. **Bersifat Adil dan netral.**

   Manajer dalam menyelesaikan sesuatu permasalahan dalam organisasi yang dipimpinnya selalu bertindak netral, adil, tidak memihak, ia berada di tengah-tengah anggotanya sebagai penengah atau penyeimbang, tidak mengenal adanya istilah anak mas atau istilah yang lainnya, dengan demikian maka anggota-anggota organisasi pada umumnya akan merasa puas. Apabila anggota organisasi merasakan adanya kepuasan, maka mereka tidak banyak protes, memiliki rasa iri hati atau dendam. Rasa iri hati, sering protes, dendam merupakan bahan baku terciptanya suatu konflik yang sewaktu-waktu dapat meledak.

2. **Adanya keterbukaan (transparansi).**

   Kegiatan dalam organisasi mulai dari perumusan kebijakan maupun arus informasi yang ada dalam organisasi dilakukan dengan transparan, semua anggota harus dapat mengakses informasi apa pun termasuk kebijakan dari manajer dengan mudah dan dilakukan kapan saja. Kebijakan organisasi harus dapat diketahui dan dipahami oleh seluruh anggota, dengan demikian maka anggota akan mengetahui apa yang menjadi hak dan kewajibannya. Tanpa adanya transparansi maupun keterbukaan dapat mengakibatkan salah persepsi atau salah interpretasi yang dapat menimbulkan konflik. Oleh sebab itu, maka kebijakan maupun informasi harus dapat merembes ke seluruh unit organisasi, dengan demikian apabila dalam organisasi terjadi konflik akan segera ketahuan maka konflik yang ada dapat segera ditangani dengan cermat dan teliti oleh pimpinan maka konflik dalam organisasi akan segera tertangani dan melemah.

3. **Menjunjung tinggi kebenaran.**

   Manajer harus berusaha agar dirinya maupun anggota organisasi selalu menjunjung tinggi kebenaran. Standar operasional prosedur yang telah ditetapkan maupun peraturan yang ada ditegakkan. Pimpinan selalu berpedoman pada peraturan maupun standar operasional prosedur dalam bertindak maupun dalam berbicara. Organisasi apa pun bentuknya sejak peresmian pendiriannya senantiasa dilandasi dengan undang-undang atau peraturan-peraturan untuk memperlancar pelaksanaan tugas sekaligus sebagai pedoman bagi pegawai. Oleh karena itu, maka program kerjanya harus mengacu pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangganya sebagaimana yang telah ditetapkan dan harus disepakati bersama. Peraturan dan standar operasional prosedur tersebutlah yang harus menjadi kiblat dalam berperilaku dan bertindak. Apabila terjadinya penyimpangan maupun pelanggaran yang dibuat oleh siapa pun (baik karyawan atau manajer) lambat laun apabila dibiarkan akan memunculkan konflik. Hal yang demikian ini harus segera dicegah/dihentikan.

4. **Menjunjung Tinggi Kejujuran.**

   Suatu organisasi apa pun bentuknya, apabila manajernya menjunjung tinggi kejujuran maka perilaku, tindak-tanduk dari sang manajer tersebut akan menjadi suri teladan bagi para anggotanya. Manajer yang menjunjung tinggi kejujuran akan disegani, dikagumi, dicintai dan diikuti oleh anggotanya. Hal yang demikian ini akan mendorong terwujudnya budaya organisasi jujur, adil, benar dan transparan yang sangat bermanfaat dan dijunjung tinggi oleh organisasi dalam membendung kemungkinan munculnya konflik.

5. **Menciptakan Indikator Budaya Kerja.**

   Organisasi yang baik senantiasa memiliki indikator budaya kerja, sehingga kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penetapan indikator kinerja tersebut merupakan alat ukur yang harus dipatuhi oleh semua anggota, agar selama pelaksanaan tugas kinerja tidak ada penyimpangan dari rencana. Hal hal yang perlu diukur ditentukan oleh manajer terdiri dari:

   a. Kualitas produksi sebagaimana yang diinginkan oleh pelanggan.
   b. Menghindari adanya produk yang kualitasnya rendah.
   c. Menetapkan kualitas dan menentukan skala prioritas produk.
   d. Menetapkan standar produksi untuk menciptakan perbandingan.
   e. Menetapkan penggunaan sumber daya.
   f. Melakukan umpan balik untuk penyempurnaan produk unggulan.
   g. Menetapkan sistem imbalan dan remunerasi bagi pegawainya.
   h. Menetapkan imbalan dan kesejahteraan yang sesuai dengan kinerjanya.
   i. Menjalin silaturahim dengan bawahan

6. **Ciptakan Komunikasi dua arah.**

   Dengan menciptakan komunikasi dua arah akan memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk menyampaikan

pendapat, gagasan, keinginan serta keluhan-keluhan maupun usulan-usulan kepada pimpinan, pimpinan diharapkan dapat menampung apa yang disampaikan oleh karyawan, apabila pimpinan tidak melakukan komunikasi dua arah hal demikian ini dapat mengakibatkan proses komunikasi dalam organisasi tersumbat, lemah dan tersumbatnya komunikasi dalam suatu organisasi akan membuka celah baru yang bermuara pada konflik dalam organisasi. Tersumbatnya arus komunikasi akan menyebabkan anggota menjadi pasif, timbulnya rasa saling curiga antara satu dengan yang lainnya. Hal yang demikian lambat atau cepat akan memunculkan konflik. Manajer yang bijaksana akan menerapkan komunikasi dua arah dan menjadi pendengar yang baik terhadap seluruh keluhan yang disampaikan oleh anggotanya dan senantiasa berupaya untuk mewujudkan apa yang dikeluhkan atau yang disampaikan oleh para karyawannya.

7. **Menciptakan akhlak yang mulia.**

   Sebagai pimpinan dari suatu organisasi maka ia berkewajiban untuk menjunjung tinggi norma-norma yang diajarkan oleh agamanya. Manajer juga harus memelopori penciptaan akhlak mulia, dengan membudayakan akhlak mulia dalam suatu organisasi maka antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya akan tercipta saling menghargai dan saling menghormati antara yang satu dengan yang lainnya. Hal yang demikian di samping lebih mengakrabkan di antara para karyawan, juga akan menjauhkan munculnya konflik yang dapat merugikan individu, kelompok maupun organisasi.

8. **Ciptakan budaya saling memaafkan.**

   Sudah menjadi kodrat bahwa manusia dilahirkan dengan kondisi yang berlainan (berbeda) antara individu yang satu dengan yang lainnya, ada yang baik kelakuannya dan ada pula yang kurang baik, ada yang memiliki sifat pemarah ada pula yang penyabar. Apabila manajer suatu organisasi mampu menciptakan budaya saling memaafkan atas kekhilafan yang diperbuat, maka hal tersebut akan meminimalkan adanya konflik destruktif dalam suatu organisasi. Sangat disadari hal ini memang sulit untuk membangun dan mewujudkan budaya

saling memaafkan, namun hal ini perlu diawali dari pimpinan organisasi, lama kelamaan hal yang positif ini akan diikuti oleh anggotanya. Insya Allah.

G. KEBERHASILAN MENGELOLA KONFLIK

Seorang manajer dapat dikatakan baik dan berhasil dalam mengelola konflik yang ada dalam organisasi apabila memenuhi beberapa kriteria antara lain:

1. Organisasi yang dipimpinnya menjadi organisasi yang adaptif, artinya apabila terjadi perubahan yang tidak menentu secara mendadak, dengan segera organisasi tersebut mampu menyesuaikan diri dengan keadaan, manajer terus melakukan pelatihan, pemberdayaan dan peningkatan kompetensi kepada karyawan, guna penyesuaian terhadap peralatan yang baru dibeli oleh organisasi serta untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan.
2. Menyadarkan kepada anggota bahwa masing-masing individu mempunyai perbedaan-perbedaan, yaitu pendapat, kemampuan, kreativitas, inovasi, tujuan, lingkungan, asal usul, pendidikan, tata nilai, keluarga, persepsi, kebiasaan/adat-istiadat dll, yang kesemuanya itu merupakan kodrat dan anugerah dari Tuhan Yang Mahakuasa Hal ini harus disyukuri, karena perbedaan sebagai kekayaan dan keindahan, bukan untuk dipertentangkan. Setiap anggota harus menyadarinya dan berpikiran dewasa dalam menyikapi hal ini. Mereka harus berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Manajer sesuai dengan pengalaman dan keterampilannya, secara sadar ia mampu melakukan deteksi keberadaan maupun mengetahui tingkatan konflik yang ada dalam organisasinya, mampu mengubah dan mengarahkan perkembangan konflik yang fungsional untuk pengembangan organisasi.
4. Setiap anggota dimotivasi, didorong untuk dapat menjadi individu yang kreatif, sehingga yang bersangkutan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan organisasi melalui beberapa ide yang fungsional/konstruktif dari mereka serta bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

5. Pimpinan dan anggota organisasi secara bersama-sama harus mampu berpikiran secara positif terhadap terjadinya konflik yang ada pada organisasinya dengan cara mempersepsikan konflik adalah dinamika dalam suatu organisasi yang bertindak selaku pendorong perubahan serta mampu mendongkrak kreativitas dan inovasi individu sebagai anggota organisasi, serta mampu mengidentifikasi berbagai permasalahan yang akan timbul dalam organisasi.
6. Manajemen konflik yang diterapkan dalam organisasi berdampak positif dan konstruktif serta mampu meningkatkan persepsi anggota terhadap berbagai permasalahan yang ada dalam organisasi, mampu menumbuhkan saling pengertian dan menghargai gagasan orang lain, saling mendukung/kerja sama dalam penyelesaian permasalahan yang ada, memiliki komitmen terhadap penyelesaian serta keberhasilan tugas dan tanggung jawabnya.
7. Melalui manajemen konflik yang fungsional manajer yang kreatif mampu mendongkrak kinerja karyawan, dengan cara menyatukan kelompok yang sedang berkonflik, dilakukan pendekatan dan didiskusikan apa yang menjadi pokok permasalahannya yang pada akhirnya terdapat kesepakatan untuk bersatu padu di antara mereka yang berkonflik untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
8. Melalui manajemen konflik setiap karyawan diberikan motivasi agar masing-masing individu dapat menjadi individu yang kreatif dan secara bersama-sama mereka dapat menciptakan dan mendorong nilai lebih dari organisasi melalui budaya organisasi yang inovatif dan adaptif.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Ketika manajer dan staf sudah akrab dengan isu-isu perubahan sebelum peluncuran resminya, manajer dapat memetik manfaat dari sinergi kelompok.
2. Manajer perubahan yang menceburkan dirinya secara total dalam operasi-operasi yang menjadi tanggung jawabnya akan lebih cepat berkembang dan memajukan orang lain.

3. Setiap orang berpeluang untuk mudah belajar ketika lingkungan dirasa aman, menyenangkan, menantang dan menggairahkan.
4. Kemampuan manajer yang segera memulai perubahan akan sebanding dengan kemampuan manajer untuk menemukan seorang perintis.
5. Dengan pedoman yang sudah disiapkan, gunakan sambil mengambil pelajaran dari segala sesuatu yang pernah dikaji sebagai manajer perubahan sampai saat ini.
6. Bertindak gagah berani saja tidak cukup, mencurahkan segala sesuatunya juga mengecewakan jika manajer tidak mampu membawa organisasi yang dipimpinnya mengalami kemajuan.
7. Manajer dapat melihat siapa saja yang dapat bekerja dalam situasi genting. Tim dapat berfungsi secara efektif selama keadaan darurat, mereka memiliki potensi besar untuk beroperasi secara efektif pada waktu lainnya.
8. Pengalaman memberi pemahaman tentang kemampuannya sendiri dalam situasi genting, yang tidak nampak situasi normal, seberapa baik kita dalam menjalani percobaan?
9. Konsultan yang dekat berhubungan dengan perusahaan dan tim perubahan sejak awal, akan dapat memberikan saran yang sangat baik.
10. Kewajiban dasar dari CMC (*Certified Management Consultant)* adalah menempatkan klien di atas kepentingannya sendiri, tidak memihak, melayani dengan integritas dan kompetensi.
11. CMC akan menjaga kerahasiaan dari semua informasi klien. Ia tidak mencari keuntungan finansial, dan jenis keuntungan lainnya berdasarkan informasi internal.
12. Carilah konsultan dengan pengesahan CMC yang diterbitkan oleh *Institut of Management Consultants*
13. Masa depan adalah milik mereka yang secara efektif terlibat dalam pemikiran skenario dan memilih waktu yang pas untuk menitikberatkan pada peluang-peluang yang telah mereka identifikasi.

14. Jangan langsung menerima tawaran pertama lawan,kompromi akan meningkatkan peluang untuk mendapatkan posisi awal yang tidak ingin diungkapkan.

Daftar Pustaka

Amstrong, Michael. *Performance Management* (alih bahasa Toni Setiawan) Tugu Publiser, Yogyakarta.

Bennis Warren G. *et. al.,* 1985, *The Planning of Change,* CBS College Publishing, New York.

Campbell, F.R., Corbally, E. J. & Nystrand O.R. 1983, *Introduction to educational administration.* (5th Ed.), Allyn and Bacon., Inc., Massachustts.

Champy, J. And Nohria, N., 1996, *Fast Forward : The Best Ideas on Managing Business Change,* Harvard Business Dchool Press, Boston.

Chowdhury, Subir dkk, 2005, *Organisasi Abad ke-21,* Indeles, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Costello Sheila, J. 1994, *Effective Performance Management,* McGraw-HillCompanies, Inc., New York.

Davidson, Jeff, 2005, *The Complet Ideal's Guides : Change Management,* Prenada Media, Jakarta.

Davis, Keith & John W. Newstrom, 1996, *Perilaku Organisasi, Jilid 1* (terjemahan Agus Dharma), Erlangga, Jakarta.

----------, 1996, *Perilaku Organisasi, Jilid 2* (terjemahan Agus Dharma), Erlangga, Jakarta.

French, W.L. and Bell, C. H., Jr. 1990, *Organization Development, Behvior Science Interventions for Organizations Improvement,* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

George, Jennifer M., Gareth R. Jones, *Organizational Brhavior, 3rd.* Ed., 2002, Prentice Hall International Incorporation, New Yersey.

Gibson L. James, dkk, 1988, *Organisasi dan Manajemen,* (diterjemahkan Jurban Wahid, SH) Erlangga, Jakarta.

Goodman, M. 1955, *Chreative Management,* Hemel Hempstead, Prentice Hall.

Gray, Jerry L., Fredrick A. Starke, 1994, *Organization Behavior, Concepts and Aplications,* Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus.

Hardjana, A.M., 1994, *Konflik di Tempat Kerja,* Kanisius, Yogyakarta.

Harsono, 2011, *Sistem Administrasi Kepegawaian,* Fokusmedia, Bandung.

Hellriegel, Don, John WC.Slowcum Jr, 1979, *Organizational Behavior,* West Publishing Company, St. Paul.

Hendricks, William, 2000, *Bagaimana Mengelola Konflik,* Bumi Aksara, Jakarta.

Hersey Paul & Kent Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Diterjemahkan oleh Agus Dharma), Erlangga, Jakarta.

Johnson, G. And Scholes, K. 1997, *Exploring Corporate Strategy, Texs and Cases* (4 ed), Hemel Hempstead, Prentice Hall.

Jones, Gareth R., *Organization Theory, 2nd.,* Ed. Addison Wesley Publishing Company, Reading.

Kaloh, J. 2006, *Pemimpin antara Keberhasilan dan Kegagalan,* Kata Hasta Pustaka, Jakarta.

Kartono, Kartini, 2013, *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Pemimpin Abnormal Itu?),* PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Kirom, H. Bahrul, 2009, *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen,* Pustaka Reka Cipta, Bandung.

Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi,* Salemba Humanika, Jakarta.

Kusnadi & Bambang Wahyudi, 2001, *Teori dan Manajemen Konflik (Tradisional, Kontemporer, dan Islam),* Taroda, Malang.

Michael, Armstrong., 2004, *Performan Management,* alih bahasa Toni Setiawan, Tugu Publisher, Yogyakarta.

Pace R. Wayne dan Don F. Faules, 1998, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan,* Rosdakarya, Jakarta.

Patricia P. Nicolino, 2007, *Brand Management,* Erlangga, Jakarta.

Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, 1989, *Organissi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta.

Rivai, Viethzal dan Deddy Mulyadi, 2013, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, P Stephen & Mary Coulter, 2010, *Management, Tenth Edition, Jilid 1* (Alih Bahasa : Bob Sabran, MM dan Devi Barnadi Putera, SE), Erlangga, Jakarta.

----------, 2010, *Management, Tenth Edition, Jilid 2* (Alih Bahasa : Bob Sabran, MM dan Devi Barnadi Putera, SE), Erlangga, Jakarta

Robbins, P. Stephen, 1995, *Organization Theory; Structure, Design and Applications* (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Arcan, Jakarta.

Rock, David, 2007, *Quiet Leadership (Enam Langkah Mengubah Kinerja Demi Kesuksesan Perusahaan Anda),* PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rucky S. Achmad, *Sistem Manajemen Kinerja (Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima).* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Schermerhorn R, Jr.John, 2000, *Management, 5th Edition* (Penerjemah: M. Parnawa Putranta dkk) *Buku 1,* Andi, Yogyakarta.

----------, 2000, Management, 5th Edition (Penerjemah: M. Parnawa Putranta dkk) *Buku 2,* Andi, Yogyakarta.

Sheila J. Costello, 1994, *Effective Performance Management,* McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Stoner JAF & Charles Wankel, 1988, *Manajemen jilid 1,* (Edisi Bahasa Indonesia) Intermedia, Jakarta.itisubashion Knowledge Management, John Wiley & Sons (Asia)Pte.Ltd., Singapore.

Terry, R. George, 1986, *Asas-Asas Manajemen* (Alih bahasa : Winardi), Alumni, Bandung.

Tofflerr, Alfin 1990 *Pergeseran Kekuasaan,* alih bahasa Hermawan Sulistyo, Pancasimpati, Jakarta.

Tosi, H.L., Rizzo,J.R. & Carrol, S.J., 1990, *Managing Organizational Behavior. (2 Edition),* Harper Collins Publishers, New York.

Wahyudi, 2008, *Manajemen Konflik dalam Organisasi (Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner)*, Alfabeta, Bandung.

Wahyudi & H. Akdon, 2005, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta, Bandung.

Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

----------, 2006, *Managing Change (Pengantar Manajemen Perubahan)*, Alfabeta, Bandung.

----------, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Winardi, J. 1994, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mandar Maju, Bandung.

----------, 2006, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Prenada Media Group, Jakarta.

----------, 2007, *Teori Organisasi & Pengorganisasian*, Raja Grafindo Persada, jakarta.

----------, 19[illegible], *Pengantar tentang Teori Sistem dan Pendekatan Sistem*, Mandar Maju, Bandung.

Wirawan, 2010, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi dan Penelitian)*, Salemba Humanika, Jakarta.

Yulk, Gary, 2009, *Leadership in Organization* (Alih Bahasa : Budi Supriyanto), PT Indeks, Jakarta.

Indeks

A

aba-aba 286
abad 64, 105, 115, 174, 183, 249, 276
adaptasi 45, 121, 127
  adaptif 80, 121, 124, 125, 131, 141, 171, 214, 224, 245, 267, 295, 296
adat 8
  adat-istiadat 295
adil 28, 38, 47, 49, 57, 72, 73, 170, 271, 291, 293
administrasi 41, 126
agama 41, 52, 53, 128, 294
agen 64, 100, 134, 141, 169, 171, 177, 178, 179, 187, 192, 195, 196, 216, 222, 224, 227, 248, 263, 270
agenda 70, 264
agregasi 127
agresi 108, 113, 238, 239
agresif 77, 238, 239, 240, 290
ahli 21, 49, 59, 62, 73, 91, 94, 145, 178, 179, 233, 264
akomodasi 89, 90, 153, 211
  akomodatif 167
akrobat 230
akselerasi 127
akses 259
aksi 178, 233
aktif 95, 100, 159, 163, 203, 211, 220, 226, 232, 248, 259, 266
  aktivitas 2, 5, 10, 11, 12, 15, 50, 55, 59, 111, 167, 188, 194, 202, 219, 224, 252, 261
aktual 110, 111, 135, 136
akuisisi 124, 136
akumulasi 127
  akumulatif 286
akuntabilitas 137
akurat 15, 33, 34, 39, 56, 59, 70, 81, 94, 148, 177, 190, 201, 217, 249, 250, 253, 278, 279
alam 30, 60, 133, 204
  alami 72, 178, 202, 240, 247
  alamiah 145, 199, 237
Allah 1, 79, 295
alokasi 145, 259, 290
alternatif 59, 71, 72, 74, 79, 87, 91, 108, 110, 157, 224, 231, 237, 254, 261, 281, 285, 286, 287, 288, 289
aman 70, 207, 208, 238, 242, 277, 278, 297
ambigu 200
  ambiguitas 40, 42, 119, 192, 230
ambisi 264
  ambisius 239
Amerika 51, 53, 138, 235, 245
analisis 15, 112, 139, 148, 192, 219
analogi 271
ancaman 111, 112, 113, 143, 145, 148, 154, 160, 169, 191, 200, 201, 202, 212, 219, 237, 282
anggaran 2, 32, 58, 120, 292
antagonis 7
  antagonisme 75
  antagonistis 8
antisipasi 18, 121, 125, 154
antusias 120, 162, 192, 194, 232
  antusiasme 12, 164, 191, 195, 233
apatis 112, 162

aplikasi 116
arbiter 10
  arbitrase 58, 59, 72, 73, 74
argumentasi 19, 36, 69, 70, 102, 108
  argumentatif 18
arogan 253
asertif 88
asimilasi 121
asing 52
aspek 91, 123, 147, 157, 184, 189, 190, 192, 195, 207, 216, 220, 227, 241, 266
aspirasi 247, 252
asumsi 184, 282
asuransi 30, 188
atmosfer 92
Australia 136
autokrasi 89, 90, 128

B

bahasa 43, 69, 180, 260, 266, 274
bahaya 6, 14, 25, 159, 162
Bandung 53
bangga 24, 38, 255
bangkit 178, 242
bangsa 38, 105
Barat 41, 53
barbarisme 7
Baron 143, 160, 161, 165, 217
bebuyutan 53
Beer 186, 189, 190, 215
belajar 6, 12, 13, 80, 137, 162, 163, 164, 204, 221, 223, 224, 230, 233, 246, 259, 297
Belanda 83
belenggu 83, 105
Bell 215, 244
bencana 60, 162, 171
bendera 286
Bennis 127, 128, 219
bentrok 19, 113
berani 83, 96, 120, 297
biaya 7, 19, 20, 36, 40, 41, 85, 88, 107, 108, 109, 112, 114, 133, 142, 191, 192, 194, 195, 201, 229, 258, 259, 276
bijaksana 6, 16, 20, 34, 60, 71, 72, 189, 256, 259, 289, 294
birokrasi 41, 126, 127, 128, 276
  birokratik 126, 127, 216
  birokratis 121, 136
bisnis 7, 28, 44, 55, 56, 59, 121, 127, 137, 226, 227, 228, 235, 236, 263, 264, 269, 270, 276, 277
Blanckard 8
Bobotoh 53
bola 56, 61, 230
Bonek 53
Bono 284
Borysenko 265
bos 58, 239
brilian 197, 255
budaya 17, 30, 31, 35, 36, 38, 52, 67, 82, 84, 86, 87, 107, 118, 119, 124, 128, 133, 138, 145, 156, 157, 158, 163, 167, 174, 177, 184, 189, 193, 197, 199, 202, 215, 220, 221, 227, 228, 230, 231, 232, 257, 272, 293, 294, 296
Buhler 5
bumi 60, 83, 204
buruh 38, 40, 42, 43, 47, 51, 64, 96

C

Carolyn 76
Cecil 215, 244
CEO 156, 157, 188, 193, 194, 228, 232
China 51, 276, 277
Citra 193, 263, 264
Clinton 8
CMC 297
Coleman 75
Compaq 136
Cook 214
Coulter 4, 118, 119, 135, 139, 154, 156, 229, 256

Cummings 213
curiga 198, 294
cuti 164

D

daerah 15, 38, 42, 47, 50, 51, 96, 128, 275, 276
dana 2, 32, 40, 55, 62, 176, 276
data 102, 215, 216, 223, 245, 279, 281, 282, 283
Davis 205, 206, 222
daya 1, 2, 4, 5, 12, 15, 17, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 36, 40, 44, 45, 47, 51, 57, 59, 62, 84, 85, 86, 87, 88, 101, 107, 110, 111, 112, 114, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 130, 131, 133, 134, 144, 145, 153, 161, 171, 176, 178, 181, 183, 194, 196, 201, 204, 211, 215, 217, 221, 227, 228, 229, 232, 237, 248, 274, 276, 290, 293
Deddy 250
dedikasi 130
de-eskalasi 283
deferensial 126
  deferensiasi 40, 41, 270
definisi 9, 213, 265
definitif 42, 273, 277
dekade 157, 226
delegasi 250, 251, 252
demo 38, 40, 42, 52
demografis 203
demokrasi 127, 128
  demokratik 127, 236
  demokratis 128, 218
demonstratif 18, 19
demontrasi 141
demoralisasi 198
departemen 44, 47, 55, 72, 134, 135, 140, 179, 223, 225, 230, 241, 289
depresi 15, 192, 253
derajat 32, 139, 153, 237, 246, 285
desa 53
desain 36, 126, 135, 136, 140, 230
desentralisasi 136
desisif 237, 240
destruktif 7, 10, 11, 26, 28, 46, 85, 107, 108, 109, 114, 294
detail 49, 70, 74
deteksi 295
deviasi 17
Dharma 41
diagnosis 15, 99, 215, 216, 218, 245
diagonal 47
dialog 272, 280
diferensiasi 110
diktatorial 175, 237, 240
dimensi 110, 250
dinamika 60, 63, 75, 76, 94, 98, 165, 189, 203, 221, 255, 272, 296
dinamis 15, 25, 27, 28, 62, 83, 97, 114, 120, 121, 123, 228, 232, 270, 290
disiplin 4, 72, 115, 120, 130, 153, 290
diskusi 68, 108, 133, 183, 193, 194, 218, 254
distorsi 43, 147, 175
distribusi 186, 191, 283
destruktif 6, 20, 43, 45, 80, 81, 84, 107, 114, 255, 261, 273, 291
divestasi 124
divisi 136, 138, 179, 188, 189, 289
DKI 42
dokter 13, 81
doktrin 147
dokumen 267
dolar 270
domestik 226
dominan 34, 57, 90, 173
Donald 53, 263
DPD 50
DPR 50
DPRD 50
dramatis 121, 157, 178, 188, 247, 285
drastis 79, 134
Drucker 203

Dubrin 4
duplikasi 175
Durkheim 262
Dusseldorf 231

E

EASIER 174
edukatif 167
Edward 284
efektif 1, 3, 4, 5, 24, 25, 28, 30, 32, 39, 44, 54, 56, 65, 66, 67, 69, 74, 80, 85, 90, 95, 97, 98, 99, 103, 110, 112, 114, 118, 121, 125, 138, 141, 142, 147, 154, 165, 168, 170, 178, 179, 180, 189, 197, 210, 213, 214, 215, 222, 225, 233, 236, 238, 240, 241, 242, 244, 245, 249, 250, 251, 252, 253, 260, 261, 262, 263, 266, 269, 271, 297
  efektivitas 111, 112, 148, 213, 215, 221, 279
efisien 1, 3, 4, 54, 80, 85, 112, 114, 127, 136, 141, 168, 197
  efisiensi 132, 136, 174, 201
eklektik 213
ekonom 51
  ekonomi 11, 51, 53, 97, 128, 150, 160, 174, 204, 275
  ekonomis 1, 3, 85, 143, 160, 166, 168, 201
eksekutif 4, 142, 159, 186, 187, 203, 228, 235, 236, 237, 238, 248, 264
eksis 6, 130, 249
eksistensi 6, 24, 249, 255
ekskalasi 26, 69
eksklusif 8, 41
ekspansi 124
ekspektasi 135, 137, 159
eksperiensial 222, 224
eksperimen 116, 119
  eksperimental 189
  eksperimentasi 184
eksplisit 154, 212, 230
ekstensif 289
ekstern 173, 186
eksternal 11, 44, 60, 112, 119, 123, 124, 125, 128, 132, 133, 187, 199, 213, 217, 231, 244, 274, 275, 277
ekstra 106, 120, 182
ekstrem 121, 230, 246, 283
elektronik 33, 48, 192, 193
elemen 30, 85, 115, 173, 179, 193, 269, 270
eliminasi 101
embrio 61
Emile 262
emosi 7, 13, 20, 25, 26, 42, 45, 58, 66, 68, 73, 74, 86, 101, 102, 108, 109, 193, 202, 203, 205, 208, 235, 238, 239, 263, 266, 283
  emosional 8, 12, 55, 91, 153, 192, 211, 262
empati 175, 178, 180, 256, 283
empiris 233
energi 11, 25, 26, 74, 107, 110, 111, 120, 147, 202, 232, 238, 255, 267, 269
  energik 120, 232
entitas 130
era 34, 38, 114
Eropa 226
esensi 233
  esensial 271
eskalasi 26, 69, 80, 96, 238, 278
evaluasi 99, 147, 169, 176, 186, 219, 245, 272, 281, 287

F

fakta 70, 73, 91, 116, 169, 260, 261, 267, 278, 279, 280, 282
falsafah 235, 236, 237, 240, 243, 244, 256
fase 48, 244
fasilitas 40, 57, 62, 189, 193
fasilitator 101, 102

feedback 138, 217, 223, 251
fenomena 124
  fenomenal 64
finansial 149, 157, 297
Fink 8
fisik 18, 19, 20, 21, 107, 108, 111, 263
fleksibel 117
  fleksibilitas 229, 247
fokus 2, 3, 27, 64, 120, 130, 144, 169, 222, 231, 247, 248, 255, 286, 289
fondasi 5, 119, 229
formal 81, 187, 189, 190, 215, 246
  formalisasi 119, 135, 144, 229
  formalitas 41
format 116, 281
Fredrick 110
French 215, 244
friksi 57, 61, 71
frustasi 15, 192, 235, 240
fundamental 63, 128, 170, 173, 174, 175, 256
fungsi 4, 34, 37, 55, 95, 112, 126, 140, 180, 188, 190, 218, 230, 250, 251, 252, 256, 270
  fungsional 16, 26, 28, 43, 44, 45, 59, 60, 63, 80, 82, 88, 100, 110, 111, 114, 128, 136, 140, 217, 256, 273, 278, 295, 296

G

gabungan 169
gagah 297
gagal 72, 90, 96, 167, 191, 207, 221, 231
gagasan 77, 94, 95, 96, 115, 118, 147, 152, 197, 198, 224, 226, 237, 242, 244, 247, 248, 254, 285, 286, 294, 296
gaji 32, 42, 142, 177, 258, 259
Gareth 8
Gary 185, 199
Gass 231
gaya 24, 31, 36, 87, 88, 89, 91, 156, 177, 180, 216, 226, 231, 236, 239, 240, 242, 252, 256, 274
Gaza 53
Geneen 235
generalisasi 70, 266
generasi 52, 130
  generatif 13
Gestner 157
Gibson 8
global 114, 124, 128, 167, 225, 228, 231, 275
  globalisasi 34
Gray 110, 139
Greenberg 143, 160, 161, 165, 217
group 144, 161

H

hak 8, 9, 11, 40, 43, 94, 97, 260, 292
hakikat 126, 159, 165
HAM 50
Handoko 4, 125, 145, 147
Hani 125, 145, 147
Harjana 61
harmoni 231
  harmonis 57, 63, 84, 93, 98, 106, 108, 183, 252, 254, 269
Harsono 5, 34
Harvard 152
hebat 58, 80, 177, 178, 263, 288
Hellriegel 23, 214
Hendricks 24, 61, 65, 66, 68, 70, 74, 284
Hewlett 136
hierarki 46, 222
  hierarkis 216, 220
horizontal 47
hukum 9, 50
humanisme 128
humanistik 222, 224
Hussey 174

I

Iacocca 235, 263
ibadat 180
IBM 157, 228
ICT 5, 34
ide 14, 19, 79, 85, 107, 111, 115, 116, 117, 120, 167, 178, 197, 226, 228, 229, 231, 232, 244, 255, 295
idea 232
ideal 1, 211, 258
  idealisme 202
identifikasi 15, 21, 65, 68, 74, 78, 99, 117, 195, 208, 265, 274, 283, 297, 288
identik 59, 257
  identitas 186, 261
ikhlas 180
iklan 32
iklim 35, 120, 127, 159, 179, 180, 182, 208, 225, 245, 247, 276
ilmiah 136, 205, 214
ilmu 28, 115, 130, 213, 214, 275, 276, 277
  ilmuwan 28
iluminasi 116
ilustrasi 283
imbalan 31, 35, 38, 40, 42, 88, 142, 158, 179, 205, 211, 221, 243, 257, 258, 275, 276, 293
impian 174
implementasi 118, 141, 175, 176, 177, 178, 186, 187, 189, 194, 195, 211, 217, 220
implikasi 111, 140, 200, 204, 246
implisit 126, 154, 212
impor 54
improvisasi 178
indikasi 63, 195
indikator 131, 138, 194, 244, 272, 293
individu 2, 3, 7, 13, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 36, 42, 45, 47, 50, 54, 55, 57, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 77, 84, 85, 88, 89, 93, 95, 97, 98, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 124, 126, 133, 135, 137, 139, 140, 143, 144, 146, 148, 152, 153, 154, 161, 165, 166, 167, 168, 170, 179, 191, 193, 202, 204, 212, 214, 216, 217, 227, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 242, 248, 249, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 266, 271, 272, 273, 274, 275, 279, 280, 281, 282, 284, 288, 290, 291, 294, 295, 296
  individual 78, 98, 127, 131, 140, 141, 143, 150, 159, 160, 171, 203, 207, 220, 221, 240, 246
Indonesia 11, 38, 41, 82, 83
industri 44, 125, 128, 136, 137, 157, 226, 232, 248, 276
inertia 144, 161
infleksibilitas 202
informal 70, 140, 167, 190, 220
informasi 2, 15, 30, 31, 33, 34, 39, 43, 56, 62, 81, 86, 87, 103, 112, 113, 116, 134, 137, 138, 144, 146, 147, 148, 152, 154, 164, 167, 168, 169, 181, 183, 190, 191, 194, 203, 204, 208, 212, 217, 218, 221, 231, 232, 233, 240, 249, 250, 251, 253, 259, 260, 261, 266, 267, 269, 273, 275, 279, 282, 283, 287, 288, 292, 297
  informatif 266
inisial 76
inisiasi 14
inisiatif 77, 148, 152, 153, 165, 198, 210, 211, 255, 278, 290
inovasi 6, 7, 10, 12, 25, 26, 27, 44, 45, 64, 79, 86, 94, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 125, 136, 157, 182, 227, 228, 229, 230, 232, 256, 272, 277, 295, 296

inovatif 12, 26, 39, 80, 84, 94, 95, 107, 111, 115, 118, 119, 120, 131, 190, 197, 199, 228, 230, 231, 232, 248, 267, 296
input 136, 228, 244, 258, 270
insentif 91, 179, 259, 266, 275
insiden 75, 136
inspirasi 175, 182
  inspiratif 231
institusi 33, 64, 179, 187, 276
instruksi 233, 250, 251
instruktur 223
instrumen 126, 176, 253
integral 123, 184, 252
  integrasi 110
  integratif 137
  integrator 290
integritas 12, 160, 197, 227, 297
intelegensi 36
intelektual 130
  intelektualitas 14
intensif 45, 76, 113, 168, 279, 288
intensitas 26, 69, 74, 107, 108, 208, 240, 253, 266, 280, 289, 290
interaksi 8, 9, 44, 84, 88, 106, 107, 139, 222, 230, 247, 250, 288
interdependen 110
  interdependensi 9, 35, 40, 41, 111, 246
interes 8, 25, 42
interferensi 110, 111
intergroup 23, 138
intern 2, 21, 72, 132, 186, 222, 223
  internal 11, 44, 60, 111, 123, 124, 125, 127, 128, 132, 137, 199, 213, 244, 274, 277, 297
internasional 44, 60, 124, 128
internet 30
interogatif 156
interpersonal 23, 88, 89, 91
interpretasi 292
intervensi 100, 102, 138, 219, 220, 221, 269, 271, 272, 273, 274, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288
interviu 217, 283
inti 3, 130, 193
intimidasi 198, 236
intonasi 43, 102, 260
introspeksi 21
inventaris 109
investasi 147, 150, 260
iptek 275
irasional 7, 25, 101, 109
Israel 52, 53
istimewa 198, 236, 255
isu 15, 156, 208, 214, 222, 241, 248, 254, 255, 256, 264, 265, 266, 271, 279, 280, 281, 284, 285, 286

J

Jakarta 42, 53
Jakmania 53
James 8, 156
jargon 92
jasa 13, 15, 19, 33, 38, 40, 44, 51, 59, 63, 64, 88, 97, 107, 115, 118, 121, 131, 132, 133, 153, 211, 236, 255, 264, 270, 272
Jepang 83, 236, 277
jernih 6, 80, 106, 248, 278
Jerry 110
Jones 8
jujur 92, 176, 182, 293

K

Kalimantan 41, 53
kampanye 170, 177, 178, 179, 233, 234, 267
kapabel 125
karakteristik 46, 65, 69, 123, 138, 154, 213, 219, 222, 223, 232, 246, 274
karier 4, 14, 40, 120, 170, 248, 267
karsa 1, 57
Kartini Kartono 7

kasus 59, 72, 90, 96, 100, 147, 220, 223, 265, 285
katalisator 134, 215, 220, 227
kategoris 260, 280, 284
kebal 123, 124, 192
kelinci 63, 230
keluarga 13, 14, 30, 36, 82, 97, 295
kelurahan 53
kementerian 42, 50
kerangka 4, 68, 87, 117, 283
kesebelasan 53, 56
kharismatik 55
khas 3, 230, 246, 254
khawatir 203, 207
kiblat 292
kinerja 5, 10, 19, 20, 26, 28, 36, 44, 55, 58, 75, 80, 81, 84, 103, 105, 107, 117, 119, 121, 124, 131, 169, 170, 184, 189, 190, 192, 194, 198, 200, 201, 204, 218, 230, 238, 242, 244, 245, 257, 258, 259, 272, 275, 289, 290, 291, 293, 296
Kinicki 162
Kirk 8
klarifikasi 70, 242
klasik 76, 126, 244
klien 187, 216, 297
koalisi 184, 186, 187, 261
kodrat 9, 57, 294, 295
koefisien 244
kohesi 111
  kohesif 31, 32, 39, 113
  kohesivitas 61
kolaborasi 89, 90, 219, 220, 225
  kolaboratif 215
kolaps 96
kolektif 4, 205, 246
kombinasi 139, 212
komentar 69, 102, 266, 286
komite 80, 190
komitmen 69, 100, 109, 147, 159, 167, 168, 175, 178, 183, 184, 187, 188, 195, 203, 232, 233, 237, 296
komoditas 244
kompensasi 54
kompeten 187, 235
kompetensi 4, 14, 19, 32, 58, 72, 97, 101, 118, 129, 131, 133, 198, 216, 218, 290, 295, 297
kompetisi 40, 69, 89, 90
kompetitif 131, 136, 232
komplain 19, 20, 39, 55, 85, 86, 276
kompleks 7, 69, 126, 127, 129, 174, 215, 266, 269
kompleksitas 117, 149
komponen 33, 135, 227, 271
komprehensif 213, 217, 219, 222
kompromi 71, 89, 90, 110, 272, 287, 298
komputer 137, 157
komputerisasi 136, 137
komunikan 274
komunikasi 2, 31, 32, 34, 37, 39, 40, 42, 43, 45, 54, 56, 81, 85, 86, 92, 98, 101, 102, 108, 113, 119, 140, 146, 147, 152, 167, 168, 180, 181, 183, 189, 210, 211, 217, 221, 225, 229, 230, 242, 250, 251, 260, 266, 274, 283, 290, 293, 294
komunikatif 167
komunikator 251, 259, 260, 274
kondisi 3, 15, 17, 18, 43, 61, 62, 65, 66, 70, 71, 72, 78, 80, 81, 90, 98, 100, 101, 108, 109, 110, 112, 120, 128, 133, 135, 143, 147, 148, 154, 157, 158, 160, 164, 173, 174, 177, 187, 197, 205, 212, 218, 239, 240, 242, 246, 249, 254, 260, 261, 262, 275, 277, 285, 289, 290, 291, 294
kondusif 17, 31, 37, 55, 62, 68, 70, 84, 102, 115, 118, 120, 133, 180, 183, 240, 276
konferensi 193, 287
konfirmasi 282

konflik 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 95, 96, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 119, 141, 142, 188, 216, 217, 225, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 269, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296
konformitas 113
konfrontasi 19, 44, 62, 91, 110, 225, 240, 245, 272
  konfrontatif 127
konglomerasi 197
konklusi 288
konkret 7, 19, 92, 133, 223, 266
konsekuen 102
  konsekuensi 134, 147, 160, 231, 253
konseling 153, 169
konsensus 110, 111
konsentrasi 85, 204, 290
konsep 12, 73, 126, 127, 173, 245, 247, 261
  konsepsi 24
konsesi 71, 284, 286
konsisten 126, 188, 196, 197, 237, 244, 265
konstruktif 7, 10, 26, 28, 43, 45, 46, 79, 80, 82, 84, 85, 107, 108, 114, 166, 167, 178, 188, 225, 235, 249, 255, 286, 295, 296
konsultan 92, 134, 187, 215, 222, 223, 297
  konsultasi 95, 250, 251
  konsultatif 251
konsumen 12, 32, 39, 44, 132, 133, 134, 138, 203, 231, 255, 276
kontak 18, 282
konteks 43, 212
kontingensi 222, 224
kontinyu 5, 123, 125, 230
  kontinyuitas 147
kontribusi 5, 17, 87, 168, 195, 211, 225, 246, 277, 295
kontrol 7, 145, 241, 263, 264
kontroversi 75
konvensional 221, 226
konvergen 286
  konvergensi 285
kooperatif 60, 79, 88, 89, 186, 207, 247, 256
kooptasi 169
koordinasi 4, 88, 129, 135, 252
korban 53, 54
koreksi 62, 102, 177, 219, 260
korporasi 136
  korporat 197
korsa 53, 71, 255
korupsi 12
kota 53, 149
Kotter 152, 186, 191, 209
Kouzes 194
kreasi 7, 13, 14, 27, 44, 79, 86, 130, 277, 278
kreatif 12, 39, 71, 79, 80, 82, 84, 85, 95, 107, 114, 115, 117, 118, 119, 121, 130, 131, 178, 197, 199, 228, 230, 231, 234, 246, 247, 262, 288, 295, 296
  kreativitas 10, 12, 26, 45, 63, 77, 93, 106, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 228, 230, 247, 256, 261, 272, 277, 295, 296
kredibilitas 120, 197, 227, 244, 281
Kreitner 162
krisis 11, 62, 157, 191, 194

kriteria 131, 189, 295
kritis 63, 83, 84, 106
krusial 233
kualifikasi 126
kualitas 3, 12, 19, 20, 25, 85, 86, 108, 112, 131, 132, 137, 149, 150, 174, 188, 190, 192, 215, 239, 246, 249, 276, 293
kudeta 52
kuesioner 217, 282, 283
kultur 81, 215
kultural 184
Kurt 213, 244

L

labil 132, 134
laboratorium 213
LaMarsh 125, 163
Lampung 41
Lazaridis 232
lazim 66, 121, 152, 156, 210
lembaga 55, 129, 225
Leslie 4
level 8, 225
Lewin 213, 244
liberalisasi 127, 128
lini 36, 93, 94, 95, 96, 173, 188, 230, 236
logika 74, 116
logis 91, 152, 205, 206, 207, 210
London 231

M

MacArtur 83
macho 263, 264
Madura 53
maksimal 1, 24, 34, 80, 118, 184, 219, 252, 254
Maluku 41
manajemen 1, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 21, 24, 28, 30, 37, 38, 44, 54, 63, 65, 66, 69, 70, 73, 74, 77, 87, 88, 90, 91, 96, 106, 111, 119, 123, 124, 125, 129, 136, 158, 162, 169, 170, 173, 177, 189, 193, 196, 215, 216, 218, 219, 220, 226, 235, 236, 237, 238, 240, 242, 243, 244, 246, 248, 249, 252, 256, 264, 269, 271, 272, 274, 279, 288, 296
manajer 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 34, 37, 40, 42, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 55, 56, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 79, 80, 84, 86, 87, 91, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 106, 107, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 118, 120, 124, 125, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 148, 150, 154, 156, 157, 158, 159, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 177, 180, 184, 185, 186, 187, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 205, 207, 208, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 265, 267, 271, 272, 273, 274, 277, 278, 281, 288, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297
manajerial 4, 128, 129, 246
mandiri 31, 38, 276, 277
manfaat 28, 92, 142, 145, 150, 164, 165, 166, 201, 208, 234, 257, 296
manipulasi 153, 154, 168, 169, 212
manipulatif 243, 244
manusiawi 42, 43, 96, 97, 207, 221, 222
mapan 6, 30, 38, 86, 125, 142, 143, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 276

March 147
Market 5, 33
Marry 4, 119
martabat 197, 198
Mary 118, 135, 154, 156, 229, 256
masyarakat 1, 15, 19, 27, 38, 41, 48, 50, 52, 53, 56, 83, 86, 106, 123, 126, 127, 129, 130, 204, 207, 222, 269, 270, 271, 275, 276, 277, 290
material 20, 33, 274
matriks 88, 139
Maurel 203
maya 247, 248
mayoritas 82, 106, 219
Mazafer 76
McLagan 227
media 5, 33, 44, 48
  mediasi 101, 271, 278, 281
  mediator 10, 100, 102
mekanikal 216
mekanisme 88, 135, 144, 147, 238
menang 9, 36, 65, 69, 73, 79, 90, 287
mentalitas 87
mentor 233
merdeka 83
merger 124
Mery 139
mesin 32, 33, 114, 126, 129, 137, 131
metafora 193
metode 33, 82, 87, 88, 89, 90, 91, 101, 110, 114, 117, 118, 129, 131, 135, 136, 137, 141, 149, 150, 151, 154, 201, 209, 212, 216, 219, 221, 228, 233
Michelle 231
Mike 232
militer 52, 53, 127
mimik 43, 102, 260
minat 162, 242, 259
Minding 265
minggu 191, 242, 288
minim 42
minimal 10, 38, 71, 96, 112, 273
minimum 42, 97, 243
misi 38, 63, 73, 120, 129, 132, 173, 182, 184, 187, 199, 232, 233, 280
miskin 47, 204
mitos 23, 24, 25, 26, 27
mitra 67, 68, 181, 240
mobil 117, 137
mode 134
model 44, 75, 129, 131, 138, 167, 174, 180, 181, 190, 228, 233, 235
moderat 28
modern 28, 37, 83, 114, 124, 127, 129, 132, 133, 134, 136, 143, 219, 222
modifikasi 127, 128, 147, 187
modis 15
mogok 40, 52
monitor 231
  monitoring 177
moral 12, 58
  moralitas 57, 58
morel 12, 45
motif 244
  motivasi 19, 20, 68, 92, 109, 112, 129, 130, 171, 175, 191, 196, 242, 243, 255, 259, 263, 266, 272, 296
  motivator 243
muda 52, 83, 107, 150, 157
Mulyadi 250
murah 15, 34, 36, 59, 115, 131, 132, 134, 259, 276
musuh 53, 111, 240, 266
musyawarah 97, 272
mutasi 128, 133, 169, 272, 290
mutu 63, 108, 142, 236, 256, 270

N

nada 70, 110, 239
Nadler 191
naik 269
nalar 207
nasib 38, 261

nasihat 94, 197, 289
nasional 59, 60, 128, 275
negara 41, 51, 52, 82, 83, 105, 138, 204, 275, 276, 277
negatif 7, 24, 25, 26, 45, 52, 67, 71, 74, 76, 77, 78, 82, 84, 85, 86, 98, 102, 103, 104, 107, 109, 110, 113, 114, 121, 149, 150, 169, 192, 208, 231, 262, 265, 286
negosiasi 73, 153, 168, 211, 271, 278
  negosiator 73
Nerney 156
netral 8, 19, 70, 72, 73, 89, 102, 238, 248, 280, 291
Newstrom 205, 206, 222
nilai 8, 17, 26, 28, 31, 35, 36, 59, 79, 128, 131, 133, 138, 145, 181, 193, 202, 203, 205, 207, 215, 216, 221, 222, 224, 225, 267, 270, 274, 295, 296
norma 39, 99, 106, 107, 144, 145, 146,, 159, 220, 262, 294,
normal 27, 44, 66, 80, 87, 106, 272, 290, 297
normatif 216

O

obat 30, 192
objek 9, 83, 84, 98, 105, 106
objektif 24, 102, 113, 134, 283
  objektivitas 179, 230, 248
ombudsman 10
operasi 30, 63, 170, 171, 178, 179, 226, 267, 296
  operasional 7, 19, 20, 33, 38, 85, 95, 133, 136, 190, 207, 250, 277, 281, 292
  operatif 141
opini 18, 231, 260, 261
oposan 150
oposisi 7, 52, 113, 148, 152, 148, 154, 212
opsi 121
optimal 28, 121, 245, 272, 290
optimis 194
  optimisme 191, 195
orator 278
organik 130, 216
  organis 119, 229
organisasi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 103, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 250, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 263, 264, 267, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 287, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297

organisasional 4, 6, 108, 125, 126, 127, 139, 140, 141, 144, 146, 148, 159, 161, 165, 166, 184, 186, 187, 189, 191, 192, 194, 217, 219, 220, 221
orientasi 54, 93, 222, 224, 236, 244
otomatis 133, 137
otomatisasi 136, 137
otomotif 44
otonom 246
otonomi 42, 45, 146, 188, 189, 232, 257, 258
otoritas 117, 188, 189, 190, 196, 217, 262
otoriter 36
output 89, 111, 136, 228, 270

P

pabrik 149, 205
pabrikasi 188
Packard 136
pahlawan 193
pakar 21, 81, 159, 163, 213, 219, 220, 233
Palestina 52, 53
Palmisamo 228
Pancasila 83
paraji 13
parameter 281
Paris 231
parlemen 50
parsial 167
partai 50, 51, 284
partisipan 56, 72, 99, 147, 193
partisipasi 99, 152, 159, 168, 169, 183, 189, 211, 219, 220, 221, 242, 247, 250, 251, 256, 257, 258, 278
partisipatif 130, 145, 167, 218, 246, 274
pasar 12, 33, 44, 51, 56, 121, 132, 134, 137, 215, 248, 277
pasif 160, 162, 187, 240, 241, 242, 243, 285, 294
Patricia 5
pedoman 173, 185, 186, 292, 297
peduli 162, 256, 258, 259, 267
pegawai 19, 35, 36, 58, 64, 87, 108, 130, 149, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 225, 257, 274, 290, 292
peluang 4, 6, 37, 60, 63, 77, 110, 124, 142, 159, 170, 174, 204, 208, 225, 226, 233, 247, 248, 263, 298
Pemda 42
pemilihan 33, 50, 51, 78, 169, 212, 234, 273, 289
Pemilu 50
Pemilukada 50
pemimpin 11, 63, 77, 79, 80, 83, 97, 98, 99, 107, 125, 157, 170, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 188, 193, 196, 197, 198, 200, 204, 227, 246, 251, 252, 267, 274, 287, 289
pendidikan 8, 13, 14, 36, 41, 56, 67, 86, 126, 129, 131, 134, 152, 166, 168, 210, 215, 243, 274, 277, 295
penelitian 41, 58, 72, 75, 76, 129, 138, 141, 186, 214, 229, 230, 232
pensiun 128, 153, 212
peran 5, 37, 39, 81, 165, 169, 173, 177, 179, 184, 191, 195, 196, 216, 226, 227, 245, 287
perang 7, 8, 48, 53, 75, 83, 127
performansi 245, 246, 247, 290
perilaku 3, 8, 9, 28, 41, 53, 61, 62, 66, 74, 83, 86, 88, 101, 109, 110, 113, 121, 123, 124, 125, 126, 130, 131, 135, 137, 138, 146, 147, 148, 153, 158, 162, 166, 170, 180, 181, 182, 184, 205, 213, 214, 218, 224, 231, 243, 267, 271, 282, 290, 291, 293
perintah 89, 90, 160, 162, 180, 181, 251, 278, 290

peristiwa 6, 41, 61, 62, 68, 69, 74, 125, 239, 266, 271, 283, 284, 285
permanen 156, 171, 190
persepsi 9, 17, 28, 63, 77, 102, 110, 112, 113, 135, 137, 193, 203, 204, 223, 252, 260, 266, 274, 275, 284, 292, 295, 296
personalia 4, 34, 72
personel 28, 123, 128, 129, 130, 135, 137, 225
perspektif 64, 237, 259, 263, 264, 282, 284, 286
persuasi 91, 102, 154, 233, 266
  persuasif 233, 256, 261
perubahan 6, 11, 15, 17, 26, 27, 29, 30, 32, 38, 44, 59, 60, 63, 64, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 86, 88, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 110, 112, 114, 117, 118, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 230, 231, 232, 233, 234, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 255, 256, 261, 263, 266, 267, 270, 272, 276, 290, 295, 296, 297
perusahaan 10, 11, 37, 38, 40, 42, 43, 54, 63, 64, 74, 96, 109, 125, 130, 134, 136, 137, 156, 157, 159, 186, 188, 190, 193, 194, 222, 230, 231, 235, 236, 237, 239, 243, 245, 264, 267, 270, 279, 281, 283, 287, 289, 297
pesaing 15, 58, 128, 130, 132, 134, 157, 192, 226
pesangon 96, 153, 212
pesawat 269, 270, 285
PHK 43, 96, 120
piawai 182, 227, 235, 238, 263, 269, 275
pilot 270, 269, 271, 285
pimpinan 2, 5, 26, 39, 40, 41, 48, 55, 57, 62, 67, 77, 79, 81, 84, 90, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 133, 157, 160, 163, 165, 169, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 195, 196, 197, 199, 207, 208, 222, 250, 251, 252, 256, 259, 261, 290, 292, 294, 295, 296
piramid 180, 181
Poespoprodjo 8
poin 68, 71, 238, 244, 285, 286
pokok 34, 37, 48, 55, 89, 93, 95, 111, 136, 163, 250, 251, 296
pola 7, 9, 17, 20, 24, 25, 26, 27, 41, 61, 62, 66, 78, 82, 83, 86, 87, 88, 97, 98, 106, 108, 123, 126, 130, 133, 140, 145, 147, 196, 197, 237, 245, 272, 276
  polarisasi 285, 286
politik 11, 41, 50, 56, 112, 128, 165, 167, 222, 253, 275, 277
  politis 165, 185, 186, 187, 207
populer 121, 128, 137, 154, 212, 245
posisi 26, 72, 78, 106, 126, 153, 161, 163, 165, 177, 187, 188, 191, 196, 260, 284, 288, 298
positif 7, 24, 25, 26, 28, 36, 43, 76, 78, 79, 80, 82, 84, 86, 98, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 115, 119, 120, 150, 158, 180, 182, 183, 184, 194, 208, 211, 224, 229, 231, 247, 252, 253, 254, 260, 269, 272, 277, 281, 285, 288, 295, 296
Posner 194

potensi 10, 80, 143, 160, 224, 232, 297
potensial 87, 103, 146, 153, 211, 212, 239, 273
Potts 125, 163
pragmatis 224
praktik 130, 136, 138, 193, 199, 214, 221, 228, 266
praktis 8, 116, 183, 220, 230, 231
praktisi 186
prasarana 32, 276
prasyarat 175
preman 38, 97
prerogratif 94
presentasi 285, 286
presiden 53, 106, 231, 232
prespektif 27, 72, 174, 261
prestasi 28, 36, 72, 77, 82, 180, 216, 225, 275
prestise 40, 142, 146, 147
pribadi 25, 40, 42, 65, 69, 71, 101, 102, 137, 146, 147, 150, 189, 193, 198, 201, 202, 203, 222, 232, 237, 240, 243, 255, 264, 282, 283, 287, 288
prima 32, 39, 55, 263
prinsip 27, 28, 73, 174, 199, 236, 250, 252, 264, 266
prioritas 176, 264, 275, 283, 293
proaktif 125
problem 76, 89, 90, 110, 111, 117, 178, 214, 282
produk 7, 12, 15, 20, 32, 33, 36, 44, 51, 56, 58, 63, 64, 92, 114, 116, 117, 118, 121, 131, 132, 133, 134, 136, 150, 188, 189, 190, 228, 230, 231, 237, 255, 264, 276, 277, 290, 293
produksi 3, 20, 32, 33, 35, 36, 40, 51, 60, 107, 108, 109, 112, 114, 131, 136, 178, 188, 225, 236, 276, 293
produktif 27, 63, 82, 113, 136, 241, 262, 282
produktivitas 10, 63, 75, 103, 108, 109, 111, 113, 114, 121, 164, 183, 289, 296
profesi 232
profesional 73, 92, 127, 130, 147, 169, 214, 223, 243, 248, 267, 276
profit 276
program 123, 126, 141, 147, 165, 176, 193, 194, 196, 200, 211, 214, 220, 221, 222, 223, 224, 227, 243, 252, 292
progresif 4, 247
promosi 32, 44, 92, 146, 154, 169, 189, 212, 258
proporsional 68
proposal 186
prosedur 33, 86, 88, 130, 131, 136, 144, 147, 150, 164, 170, 179, 188, 189, 190, 193, 201, 215, 244, 261, 272, 276, 277, 281, 292
proses 1, 3, 4, 5, 9, 10, 13, 19, 31, 33, 34, 39, 44, 45, 49, 54, 56, 59, 60, 61, 63, 68, 73, 74, 80, 85, 86, 87, 89, 97, 99, 101, 102, 107, 108, 114, 115, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 125, 129, 131, 132, 133, 136, 144, 145, 146, 147, 152, 153, 154, 158, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 178, 181, 182, 183, 184, 186, 190, 195, 196, 203, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 234, 236, 248, 253, 254, 261, 266, 267, 271, 272, 273, 274, 278, 279, 281, 283, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 294
proteksi 51
protes 50, 53, 141, 162, 291
provokatif 239
proyek 136, 194, 268, 289
proyeksi 266
psikis 21, 71, 74
psikolog 262

psikologi 28, 107, 213, 215
psikologis 8, 130, 205, 207
publik 282
puncak 4, 46, 63, 90, 132, 133, 141, 158, 159, 173, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 196, 199, 200, 215, 225, 248, 264, 267, 277
pusat 42, 47, 52, 62, 132, 239, 275

Q

quo 143, 146, 148, 150, 157, 160, 165

R

radikal 63, 193, 200, 226
raga 56, 61, 277
rahasia 279
raja 255
rapat 2, 92, 133, 156, 197
rasional 11, 20, 45, 66, 69, 117, 211, 233, 255, 261
rasionalisasi 7
reaksi 18, 55, 62, 68, 102, 113, 150, 154, 202, 203, 205, 213, 227, 238, 239, 241, 262
reaktif 125, 286
realistis 95, 192, 202, 217
realita 63
realitas 228, 260
redistribusi 145
reedukasi 233
referensi 87
reflek 115
refleksi 198
reformasi 11, 106, 134
regional 38, 42, 96, 97, 128
regulasi 231, 275
reklamasi 42
rekomendasi 169
rekruitmen 144
Reksohadiprojo 125, 145, 147
rela 60, 167, 176, 182
relaksasi 116
relatif 150, 156, 201, 202, 203, 254
relationships 143, 145, 160
relevan 99, 112, 116, 148, 189, 191, 196, 197, 201
relevansi 157
remunerasi 40, 293
rencana 10, 31, 38, 62, 91, 95, 148, 152, 163, 167, 173, 176, 177, 178, 182, 184, 187, 195, 199, 211, 218, 219, 224, 235, 261, 280, 288, 293
reorganisasi 74, 132, 153
reorientasi 63
represif 158
reputasi 36, 240
resisten 157, 161, 162, 163
resistensi 6, 125, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 196, 257
resolusi 9, 10, 16, 21, 59, 253, 272, 278
respek 147, 240
responden 217, 283
respons 24, 39, 150, 178, 200, 221, 239, 262
responsif 49, 173, 256
restrukturisasi 63, 64, 124
revisi 63, 195
revitalisasi 84, 106, 107
revolusi 203, 204, 277
revolusioner 83
riset 111, 214, 215, 216, 219, 220
risiko 14, 109, 119, 120, 154, 167, 177, 212, 231, 232, 236, 256, 289
ritual 158, 189, 193
Rivai 250
Robbins 4, 8, 29, 118, 119, 135, 139, 144, 154, 156, 229, 256
ROI 98
roller-coaster 192
rotasi 159, 290
rumor 280
rutin 63, 94, 115, 179
rutinitas 201

S

sabotase 108, 109, 121, 159, 163
sadar 30, 116, 142, 266, 279, 295
sahabat 30
saham 267
saing 26, 32, 44, 84, 86, 130, 181, 183, 217
sakit 11, 45, 47, 81, 95, 109, 137, 164, 193
saksi 120, 121, 234
Sambas 53
sanksi 153, 211, 234, 290
sarana 32, 125, 210, 270, 276
sasaran 6, 56, 62, 112, 123, 124, 125, 126, 150, 194, 195, 196, 211, 213, 216, 218, 221, 231, 236, 237, 264
Sathe 210
Schlesinger 152, 209
Scott 126
sederhana 15, 33, 165, 244, 256, 271, 285, 286
segi 48, 49, 50, 112, 131, 139, 142, 186, 204, 264
Sekutu 83
seleksi 54, 126, 144, 189, 271
  selektif 154, 191, 212
selera 115, 132, 134, 183
semangat 39, 132, 175, 181, 256
semantik 59
sementara 49, 78, 117, 187, 190, 215, 220, 241, 248, 283, 285
semi 188, 189
sempurna 60, 90, 157
Senge 12, 203
senior 6, 15, 67, 81, 142, 159, 203, 231
senjata 7, 52
sensitivitas 166
sentimen 102, 205
  sentimental 193
sentralisasi 119, 127, 135, 229
serius 13, 19, 21, 70, 102, 150, 199, 200, 207, 235, 244, 254, 259, 260, 272, 282
sesi 193
setting 101, 246, 286
Shape 165
Sherif 76
Sherifs 75
Siemens 136
sifat 14, 25, 36, 113, 127, 137, 167, 176, 203, 217, 240, 248, 250, 269, 271, 274, 290, 291, 294
signifikan 21, 140, 144
sikap 17, 19, 35, 69, 70, 86, 101, 102, 108, 109, 113, 133, 135, 137, 138, 147, 149, 152, 162, 170, 182, 184, 202, 205, 207, 215, 220, 221, 222, 235, 243, 257, 261, 277, 289, 290
silaturahim 259, 293
simbol 158, 189, 193
  simbolis 188, 189, 196
Simon 147
simultan 5, 189
sindrom 265
sinergi 108, 109, 296
sintesis 284
sistem 5, 10, 31, 40, 41, 42, 45, 63, 81, 83, 85, 86, 87, 88, 108, 109, 111, 118, 123, 128, 129, 130, 131, 135, 137, 140, 150, 158, 161, 162, 170, 181, 189, 203, 204, 211, 213, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 228, 231, 256, 257, 258, 269, 270, 272, 274, 275, 276, 293
  sistematik 214, 219
  sistematis 7, 33, 79, 125, 278
situasi 3, 12, 21, 34, 35, 55, 60, 66, 69, 70, 71, 76, 81, 87, 88, 89, 99, 101, 102, 114, 120, 121, 127, 142, 150, 153, 154, 157, 159, 167, 177, 205, 207, 213, 224, 238, 250, 259, 263, 265, 279, 284, 297

skala 19, 21, 50, 176, 184, 189, 193, 293
skandal 136
skematis 16
skenario 265, 285, 287, 297
skeptis 186, 194, 282
Slocum 23
slogan 92
Soeharto 83, 105, 106
solid 2, 58, 183, 237, 244, 245, 253
solusi 10, 11, 27, 72, 73, 83, 84, 106, 112, 117, 196, 228, 231, 265, 282, 285, 287
sosial 1, 10, 11, 12, 30, 40, 41, 51, 84, 97, 106, 108, 123, 125, 127, 128, 129, 140, 143, 160, 161, 190, 202, 203, 204, 207, 213, 214, 250, 270
  sosialisasi 144, 158, 159
sosiolog 262
  sosiologis 205, 207, 220
spesialis 134, 223
  spesialisasi 41, 119, 135, 229, 270
spesies 121
spesifik 51, 63, 92, 158, 159, 168, 219, 224, 227, 230, 235, 236, 237, 257, 266, 283, 286
spiritual 12, 263
sponsor 178, 195, 233
spontan 13, 48, 242, 285
stabil 30, 156, 170, 277, 278
  stabilisasi 245
  stabilitas 144
staf 64, 92, 93, 94, 95, 96, 120, 177, 183, 197, 198, 223, 233, 247, 267, 270, 288, 296
stagnan 258
stakeholder 233
stamina 14, 178
standar 38, 61, 87, 189, 198, 261, 272, 277, 281, 292, 293
  standarisasi 136
Starbucks 231
Starke 110, 139
statis 62, 97, 123
statistik 149
status 6, 54, 59, 97, 140, 142, 143, 146, 148, 150, 157, 160, 165, 202
Stephen 8
stereotip 77
stimulus 84
Stoner 21, 59, 75, 82, 141
strategi 2, 9, 10, 15, 25, 26, 30, 54, 65, 66, 67, 70, 74, 106, 123, 124, 129, 135, 138, 150, 158, 174, 184, 187, 188, 189, 190, 193, 194, 200, 202, 213, 215, 221, 225, 227, 231, 240, 249, 267, 271, 288, 291
  strategis 38, 130, 138, 173, 174, 182, 184, 187, 199, 221, 236, 255, 271, 272, 280
strereotip 80
stres 7, 15, 54, 109, 121, 156, 164, 253
struk 109
struktur 28, 30, 42, 81, 88, 101, 118, 119, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 134, 135, 136, 144, 154, 171, 176, 187, 188, 189, 190, 215, 221, 222, 225, 228, 229, 230, 245, 246, 270
  struktural 101, 126, 135, 136, 144, 161, 185, 189, 190, 229, 246
studi 4, 63, 76, 99, 136, 225, 230
suara 110, 253, 285
suasana 70, 74, 98, 102, 114, 183, 218, 237, 244, 286
subjek 98
  subjektif 112
subsistem 81, 108, 109, 144, 189, 269, 270, 271
substansi 254
  substantif 263
Sudirman 149
Sukanto 125
sukses 127, 170, 174, 178, 186, 189, 226, 227, 228, 252, 267
suku 41, 53, 134
Sunk 147

supervisor 36, 87, 145
suporter 53, 54, 56, 61
Surabaya 53
survei 138, 213, 245
swadaya 56, 247
swakelola 246, 247
swalayan 137

T

Taiwan 138
taktik 154, 211, 212, 213, 261
taktis 187
tampuk 77, 157
target 38, 91, 121, 126, 170, 171, 211, 233
tata 17, 28, 31, 35, 36, 130, 160, 216, 273, 281, 295
tatanan 86, 143, 160
teknik 13, 33, 73, 88, 94, 95, 100, 101, 110, 116, 130, 131, 134, 137, 138, 144, 147, 154, 155, 211, 212, 214, 217, 218, 225, 239, 241, 244, 245, 252, 263, 267, 276, 280, 283
teknikal 141
teknis 207, 274
teknisi 129, 232
teknologi 29, 30, 34, 64, 114, 123, 124, 127, 128, 129, 134, 135, 136, 137, 144, 157, 163, 174, 201, 203, 204, 215, 221, 225, 227, 228, 232, 246, 249, 275, 276, 277
  teknologis 125, 144
teladan 158, 181, 293
temperamen 13
tenaga 10, 26, 32, 41, 43, 58, 59, 62, 85, 90, 114, 134, 243, 248, 261, 265, 267
tentatif 62
teoretis 126, 223
teori 9, 67, 68, 83, 125, 140, 186, 191, 214, 215, 224, 243
terampil 6, 171, 178, 248
terapan 213, 215, 220
terbuka 8, 19, 20, 36, 48, 53, 56, 58, 62, 67, 77, 91, 92, 94, 110, 119, 120, 123, 167, 204, 211, 225, 230, 231, 247, 269, 286, 291
Terence 126
terpadu 2, 28, 272
Terry 3, 4, 61
Ticoalu 4
tim 35, 60, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 88, 138, 163, 171, 176, 178, 179, 180, 183, 186, 194, 196, 207, 215, 218, 222, 225, 226, 227, 230, 233, 234, 240, 244, 245, 246, 247, 248, 256, 261, 262, 271, 272, 273, 274, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 297
timbal 39, 126, 153, 180, 211, 274
Timur Tengah 52
tipe 114, 148, 219, 237
tipikal 192, 214
toleran 114
  toleransi 119, 148, 152, 237, 238
topik 123, 233
total 109, 136, 140, 171, 188, 213, 219, 246, 296
  totalitas 269
  totaliter 127
tradisi 17, 157, 158
  tradisional 26, 27, 28, 128, 133, 224, 246, 247
transfer 154, 212
transformasi 6, 60, 123, 174, 187, 197, 249
transisi 122, 171, 190, 191, 201, 248
transitif 193
transparan 292, 293
  transparansi 292
trauma 7, 192, 193
Trump 53, 263
tsunami 60

U

uang 40, 42, 58, 107, 146, 147, 150, 164, 243, 257, 259
Uberoth 235
umat 82, 84, 105, 106
UMR 38, 96
undang-undang 42, 43, 83, 276, 292
unggul 15, 77, 132, 226, 277
  unggulan 58, 131, 132, 293
unik 117, 228, 242, 267
universal 123, 145, 199
unsur 154, 225
upacara 189, 193, 195, 196
upah 38, 40, 42, 96, 97, 133, 143, 243, 258
UPS 226
usaha 12, 110, 162, 164, 166, 168, 182, 212, 235, 241, 251, 256, 257, 258, 272, 283
utama 12, 31, 32, 63, 90, 114, 125, 128, 130, 157, 169, 175, 186, 195, 219, 222, 226, 229, 244, 249, 284, 286
Utara 42, 138

V

variabel 88, 101, 118, 119, 120, 135, 190, 228, 229, 230, 232, 257
variasi 15
variatif 15, 132
vasilitas 41
  vasilitasi 100
verbal 69, 283
verifikasi 116
vertikal 46
Vijay 210
virtual 247
visi 38, 120, 129, 132, 165, 167, 173, 174, 175, 176, 182, 184, 187, 188, 195, 199, 232, 280
  visibel 11
  visibilitas 137, 258
vital 91
  vitalitas 64, 128
voting 252, 253, 287

W

wajar 180, 211, 256
wakil 73, 77, 78, 231, 280
Wales 136
Wankel 21, 59, 75, 82, 141
warga 52
Warner 213
Warren 215
wasit 263
waspada 36, 70, 158
wawasan 63, 64, 167, 186, 218, 226, 255, 267, 278, 284
Wendell 215
wewenang 42, 94, 99, 128, 133, 146, 150, 208, 216, 220, 246, 251
wilayah 37, 90, 100, 286
William 61, 65, 66, 68, 70, 74
Winardi 23, 245, 269
win-win 10, 90
Wirawan 9, 40, 45, 46, 103, 105

Y

Yukl 99, 100, 185, 199
yurisdiksi 40, 42

Z

zaman 15, 27, 32, 80, 83, 105, 107, 120, 123, 124, 129, 131, 133, 249

[Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi

ORIGINALITY REPORT

21%	19%	2%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.slideshare.net Internet Source	1%
2	tonymisye.blogspot.com Internet Source	1%
3	www.scribd.com Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
5	pmiiunisdalamongan.blogspot.com Internet Source	1%
6	media.neliti.com Internet Source	1%
7	sedaobagann.blogspot.com Internet Source	1%
8	jurnal.ar-raniry.ac.id Internet Source	1%
9	pengantarmanajemen2013.files.wordpress.com Internet Source	<1%
10	upi-yptk.ac.id Internet Source	<1%

11	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1%
12	research.unissula.ac.id Internet Source	<1%
13	aminwahyudiblog.blogspot.com Internet Source	<1%
14	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%
15	id.scribd.com Internet Source	<1%
16	library.binus.ac.id Internet Source	<1%
17	id.123dok.com Internet Source	<1%
18	sugengrusmiwari.blogspot.com Internet Source	<1%
19	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1%
20	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1%
21	contoh-makalah2.blogspot.com Internet Source	<1%
22	elconquistador123.blogspot.com Internet Source	<1%

23	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1%
24	duniailmulili.blogspot.com Internet Source	<1%
25	file.upi.edu Internet Source	<1%
26	alimnursin.blogspot.com Internet Source	<1%
27	locusfisipunipas.blogspot.com Internet Source	<1%
28	es.scribd.com Internet Source	<1%
29	www.rankingkelas.com Internet Source	<1%
30	vdocuments.site Internet Source	<1%
31	anzdoc.com Internet Source	<1%
32	ariefadhinugroho.wordpress.com Internet Source	<1%
33	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1%
34	samplingkuliah.blogspot.com Internet Source	<1%

35	nikmahrochmawati.blogspot.com Internet Source	<1%
36	pt.scribd.com Internet Source	<1%
37	sps.upi.edu Internet Source	<1%
38	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1%
39	slideplayer.info Internet Source	<1%
40	edoc.site Internet Source	<1%
41	alisjahbana08.wordpress.com Internet Source	<1%
42	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
43	sucisariindah.blogspot.com Internet Source	<1%
44	eprints.radenfatah.ac.id Internet Source	<1%
45	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%
46	ejournal.iaingawi.ac.id Internet Source	<1%
47	digilib.unila.ac.id	

	Internet Source	<1%
48	anggiyolandaf.blogspot.com Internet Source	<1%
49	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	<1%
50	thesis.umy.ac.id Internet Source	<1%
51	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1%
52	bayuindrawanib.blogspot.com Internet Source	<1%
53	ar.scribd.com Internet Source	<1%
54	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1%
55	sdmatr.wordpress.com Internet Source	<1%
56	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1%
57	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1%
58	rickycyber.blogspot.com Internet Source	<1%
59	repository.unair.ac.id	

	Internet Source	<1%
60	ml.scribd.com Internet Source	<1%
61	dewikurniarifai.blogspot.com Internet Source	<1%
62	www.yumpu.com Internet Source	<1%
63	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1%
64	Submitted to Universitas Jember Student Paper	<1%
65	blog.ub.ac.id Internet Source	<1%
66	Submitted to Syiah Kuala University Student Paper	<1%
67	aliyadi1.blogspot.com Internet Source	<1%
68	ejournal.stkipsantupaulus.ac.id Internet Source	<1%
69	aemanah.blogspot.com Internet Source	<1%
70	ichigo-ni-ichie.blogspot.com Internet Source	<1%
71	kurniawanharman.blogspot.com	

	Internet Source	<1%
72	repository.usu.ac.id Internet Source	<1%
73	nefifitriana.blogspot.com Internet Source	<1%
74	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1%
75	enggarsumberilmu.blogspot.com Internet Source	<1%
76	novaf4uz1.blogspot.com Internet Source	<1%
77	www.facebook.com Internet Source	<1%
78	Submitted to Pasundan University Student Paper	<1%
79	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1%
80	issuu.com Internet Source	<1%
81	sinarmentari4u.blogspot.com Internet Source	<1%
82	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
83	gudangmakalahiaid.blogspot.com	

	Internet Source	<1%
84	docplayer.info Internet Source	<1%
85	mafiadoc.com Internet Source	<1%
86	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	<1%
87	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
88	thalybtjwise.blogspot.co.id Internet Source	<1%
89	skripsipsikologie.wordpress.com Internet Source	<1%
90	m4niniez.blogspot.com Internet Source	<1%
91	soneks.blogspot.com Internet Source	<1%
92	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1%
93	yogihendrayani14.blogspot.com Internet Source	<1%
94	adoc.tips Internet Source	<1%

95	dewivalentini.blogspot.com Internet Source	<1%
96	perilakudanperkembanganorganisasi.blogspot.com Internet Source	<1%
97	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1%
98	ejournal.staindirundeng.ac.id Internet Source	<1%
99	epdf.tips Internet Source	<1%
100	sipenulisblogseo.blogspot.com Internet Source	<1%
101	duniaku84.blogspot.com Internet Source	<1%
102	docobook.com Internet Source	<1%
103	fasilkom.mercubuana.ac.id Internet Source	<1%
104	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1%
105	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
106	imamriskinugroho.blogspot.com Internet Source	<1%
	Submitted to Universitas Warmadewa	

107	Student Paper	<1%
108	rosyid.info Internet Source	<1%
109	densapto.blogspot.com Internet Source	<1%
110	thalhasudiharo.blogspot.com Internet Source	<1%
111	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1%
112	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
113	lidyawijayaa.blogspot.com Internet Source	<1%
114	rismurdiyati.blogspot.com Internet Source	<1%
115	prezi.com Internet Source	<1%
116	Submitted to Universitas Riau Student Paper	<1%
117	Submitted to Trisakti University Student Paper	<1%
118	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
119	ejournal.upi.edu	

	Internet Source	<1%
120	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1%
121	herususilofia.lecture.ub.ac.id Internet Source	<1%
122	dermawan-it.blogspot.com Internet Source	<1%
123	eprints.unsri.ac.id Internet Source	<1%
124	terminalguru.blogspot.com Internet Source	<1%
125	edoc.pub Internet Source	<1%
126	noviysl.blogspot.com Internet Source	<1%
127	perpustakaan-stpn.ac.id Internet Source	<1%
128	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	<1%
129	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	<1%
130	jurnal.untag-sby.ac.id Internet Source	<1%

131	bdkbandung.kemenag.go.id Internet Source	<1%
132	Submitted to UIN Sunan Gunung DJati Bandung Student Paper	<1%
133	epdf.pub Internet Source	<1%
134	meyouandknowledge.blogspot.com Internet Source	<1%
135	jlokowor.blogspot.com Internet Source	<1%
136	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1%
137	krisnabrama.blogspot.com Internet Source	<1%
138	www.iblf.org Internet Source	<1%
139	kelompoklimapo.blogspot.com Internet Source	<1%
140	fr.scribd.com Internet Source	<1%
141	www.wantannas.go.id Internet Source	<1%
142	repository.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%

143	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1%
144	Submitted to Binus University International Student Paper	<1%
145	lautanfrenstore.blogspot.com Internet Source	<1%
146	Submitted to UPN Veteran Jawa Timur Student Paper	<1%
147	Submitted to Universiti Kebangsaan Malaysia Student Paper	<1%
148	nursbio.files.wordpress.com Internet Source	<1%
149	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1%
150	hyasintus.blogspot.com Internet Source	<1%
151	Submitted to Institut Pemerintahan Dalam Negeri Student Paper	<1%
152	Submitted to Padjadjaran University Student Paper	<1%
153	manda08negara.blogspot.com Internet Source	<1%
154	maglovthes.blogspot.com Internet Source	<1%

155	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1%
156	pisses-blogku.blogspot.com Internet Source	<1%
157	smanzilah.blogspot.com Internet Source	<1%
158	repository.unika.ac.id Internet Source	<1%
159	blog.binadarma.ac.id Internet Source	<1%
160	catalogue.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1%
161	blog.unnes.ac.id Internet Source	<1%
162	bastiantitof2f.blogspot.com Internet Source	<1%
163	holsthea.blogspot.com Internet Source	<1%
164	Yudi Hartono. "Pendidikan Nasional dan Kualitas Manusia Indonesia Dalam Perspektif Sejarah", AGASTYA: JURNAL SEJARAH DAN PEMBELAJARANNYA, 2017 Publication	<1%
165	permainanmasakmemasak.blogspot.com Internet Source	<1%

166	Submitted to Universitas Negeri Semarang Student Paper	<1%
167	journal.stieken.ac.id Internet Source	<1%
168	pustaka.unpad.ac.id Internet Source	<1%
169	ÖZKESER, Banu and UZUN, Arzu. "A DYNAMIC PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015. Publication	<1%
170	www.fatsecret.co.id Internet Source	<1%
171	de3nhana.blogspot.com Internet Source	<1%
172	satrianibasri-sek21.blogspot.com Internet Source	<1%
173	slidegur.com Internet Source	<1%
174	abdulwakit.blogspot.com Internet Source	<1%
175	azwirbchaniago.blogspot.com Internet Source	<1%
176	wijayantisari123.blogspot.com Internet Source	<1%

177	chollyn83.blogspot.com Internet Source	<1%
178	Submitted to Doshisha University Student Paper	<1%
179	www.ar.mian.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1%
180	repository.isi-ska.ac.id Internet Source	<1%
181	www.penganyamkata.net Internet Source	<1%
182	unpar.ac.id Internet Source	<1%
183	keluarga.com Internet Source	<1%
184	kumpulantugassaya.wordpress.com Internet Source	<1%
185	zh.scribd.com Internet Source	<1%
186	dzmalikah.blogspot.com Internet Source	<1%
187	bayuuuds95.blogspot.com Internet Source	<1%
188	fathriadwiu.blogspot.com Internet Source	<1%
	ainunnajib1994.blogspot.com	

189	Internet Source	<1%
190	Submitted to Universitas Andalas Student Paper	<1%
191	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1%
192	www.dte.gn.apc.org Internet Source	<1%
193	rikahesti.blogspot.com Internet Source	<1%
194	nafisahvisah.blogspot.com Internet Source	<1%
195	blogging.co.id Internet Source	<1%
196	sunipah.blogspot.com Internet Source	<1%
197	suhairiyusuf.blogspot.com Internet Source	<1%
198	khokouchiha.blogspot.com Internet Source	<1%
199	journal.perbanas.ac.id Internet Source	<1%
200	www.gudangmateri.com Internet Source	<1%
201	eprints.walisongo.ac.id	

	Internet Source	<1%
202	www.indoconstruction.com Internet Source	<1%
203	penulispro.net Internet Source	<1%
204	repository.upi.edu Internet Source	<1%
205	sahabat-gembala.blogspot.com Internet Source	<1%
206	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1%
207	dieuphobia.blogspot.com Internet Source	<1%
208	frankysilalahi.blogspot.com Internet Source	<1%
209	Submitted to Universitas Merdeka Malang Student Paper	<1%
210	bambang-rustanto.blogspot.com Internet Source	<1%
211	www.ditjenmiltun.net Internet Source	<1%
212	ejournal.bsi.ac.id Internet Source	<1%
213	Submitted to Universitas Indonesia	

	Student Paper	<1%
214	Submitted to Universitas Kristen Satya Wacana Student Paper	<1%
215	ambilgratis.com Internet Source	<1%
216	pesatgatra.com Internet Source	<1%
217	pareparekota.go.id Internet Source	<1%
218	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1%
219	Submitted to Universitas Islam Bandung Student Paper	<1%
220	downloadily.com Internet Source	<1%
221	ikbpmpjkorwilbandung.wordpress.com Internet Source	<1%
222	Submitted to Atma Jaya Catholic University of Indonesia Student Paper	<1%
223	www.jppr.or.id Internet Source	<1%
224	gudang-ilmu-pendidikan.blogspot.com Internet Source	<1%

225	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1%
226	www.wayakomala.web.id Internet Source	<1%
227	hanyasebuahkarya.blogspot.com Internet Source	<1%
228	repo.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	<1%
229	Cahyat A., Iranon B., Edna B., Dalip D., Tiaka D., Haripuddin, Tugiono K., Himang M.G.D., Muksin S., Supiansyah, Goenner C.. "Profil kampung-kampung di Kabupaten Kutai Barat: kondisi sosial ekonomi kampung-kampung", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2005 Publication	<1%
230	irwanmaulana.blogspot.com Internet Source	<1%
231	shelmi.wordpress.com Internet Source	<1%
232	de.scribd.com Internet Source	<1%
233	www.tagar.id Internet Source	<1%
234	ainisay.blogspot.com Internet Source	<1%

235	Submitted to University of Dammam Student Paper	<1%
236	eprints.ui.ac.id Internet Source	<1%
237	Submitted to Universitas Teuku Umar Student Paper	<1%
238	www.munindo.brd.de Internet Source	<1%
239	actconsulting.co Internet Source	<1%
240	Submitted to General Sir John Kotelawala Defence University Student Paper	<1%
241	blog.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%
242	suryabm94.wordpress.com Internet Source	<1%
243	ratnasari15.blogspot.com Internet Source	<1%
244	Submitted to Universitas Krisnadwipayana - Faculty of Administration Student Paper	<1%
245	xa.yimg.com Internet Source	<1%
246	jabarsajalah.blogspot.com Internet Source	<1%

247	docshare.tips Internet Source	<1%
248	makalahdanskripsi.blogspot.com Internet Source	<1%
249	anggunfy.blogspot.com Internet Source	<1%
250	Farida Huriawati, Jeffry Handhika, Erawan Kurniadi. "PENINGKATAN KETUNTASAN BELAJAR MATAKULIAH FISIKA INTI MAHASISWA PRODI PENDIDIKAN FISIKA IKIP PGRI MADIUN MELALUI KEGIATAN LESSON STUDY", Jurnal Edukasi Matematika dan Sains, 2015 Publication	<1%
251	chibinyanko.blogspot.com Internet Source	<1%
252	servicesmarketingconsultant.blogspot.com Internet Source	<1%
253	carapedia.com Internet Source	<1%
254	informasi-berfaedah.blogspot.com Internet Source	<1%
255	b-ok.org Internet Source	<1%
256	www.edukiper.com Internet Source	<1%

257	Ainur Rofiq. "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan Di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)", Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2018 Publication	<1%
258	journal.uinjkt.ac.id Internet Source	<1%
259	jibonk168.blogspot.com Internet Source	<1%
260	indonesiaposnews.com Internet Source	<1%
261	Submitted to Universitas Kristen Student Paper	<1%
262	nurulmillah1969.blogspot.com Internet Source	<1%
263	uchishofia.wordpress.com Internet Source	<1%
264	sahamjoss.blogspot.com Internet Source	<1%
265	bersamalaskarakalsehat.blogspot.com Internet Source	<1%
266	sudirmanbangkit.blogspot.com Internet Source	<1%
267	gustidella.blogspot.com Internet Source	<1%

268	zulpasmizulmy07.blogspot.com Internet Source	<1%
269	Submitted to STIE Perbanas Surabaya Student Paper	<1%
270	Submitted to BINUS Interanational School (Simprug) Student Paper	<1%
271	Submitted to Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang Student Paper	<1%
272	Submitted to International Islamic University Malaysia Student Paper	<1%
273	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1%
274	Submitted to Universiti Utara Malaysia Student Paper	<1%
275	Submitted to Henderson High School Student Paper	<1%
276	Gunarso P., Setyawati T., Sunderland T.C.H., Shackleton C., eds.. "Pengelolaan sumberdaya hutan di era desentralisasi: pelajaran yang dipetik dari hutan penelitian Malinau, Kalimantan Timur, Indonesia", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2009 Publication	<1%

277	Submitted to Universitas Negeri Padang Student Paper	<1%
278	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1%
279	Halimah Sadiyah, Mukh Adib Shofawi, Emiliya Fatmawati. "Manajemen Program Pendidikan Leadership untuk Siswa di Sekolah Alam Banyubelik Kedungbanteng Banyumas", Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan, 2019 Publication	<1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		

[Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139

PAGE 140

PAGE 141

PAGE 142

PAGE 143

PAGE 144

PAGE 145

PAGE 146

PAGE 147

PAGE 148

PAGE 149

PAGE 150

PAGE 151

PAGE 152

PAGE 153

PAGE 154

PAGE 155

PAGE 156

PAGE 157

PAGE 158

PAGE 159

PAGE 160

PAGE 161

PAGE 162

PAGE 163

PAGE 164

PAGE 165

PAGE 166

PAGE 167

PAGE 168

PAGE 169

PAGE 170

PAGE 171

PAGE 172

PAGE 173

PAGE 174

PAGE 175

PAGE 176

PAGE 177

PAGE 178

PAGE 179

PAGE 180

PAGE 181

PAGE 182

PAGE 183

PAGE 184

PAGE 185

PAGE 186

PAGE 187

PAGE 188

PAGE 189

PAGE 190

PAGE 191

PAGE 192

PAGE 193

PAGE 194

PAGE 195

PAGE 196

PAGE 197

PAGE 198

PAGE 199

PAGE 200

PAGE 201

PAGE 202

PAGE 203

PAGE 204

PAGE 205

PAGE 206

PAGE 207

PAGE 208

PAGE 209

PAGE 210

PAGE 211

PAGE 212

PAGE 213

PAGE 214

PAGE 215

PAGE 216

PAGE 217

PAGE 218

PAGE 219

PAGE 220

PAGE 221

PAGE 222

PAGE 223

PAGE 224

PAGE 225

PAGE 226

PAGE 227

PAGE 228

PAGE 229

PAGE 230

PAGE 231

PAGE 232

PAGE 233

PAGE 234

PAGE 235

PAGE 236

PAGE 237

PAGE 238

PAGE 239

PAGE 240

PAGE 241

PAGE 242

PAGE 243

PAGE 244

PAGE 245

PAGE 246

PAGE 247

PAGE 248

PAGE 249

PAGE 250

PAGE 251

PAGE 252

PAGE 253

PAGE 254

PAGE 255

PAGE 256

PAGE 257

PAGE 258

PAGE 259

PAGE 260

PAGE 261

PAGE 262

PAGE 263

PAGE 264

PAGE 265

PAGE 266

PAGE 267

PAGE 268

PAGE 269

PAGE 270

PAGE 271

PAGE 272

PAGE 273

PAGE 274

PAGE 275

PAGE 276

PAGE 277

PAGE 278

PAGE 279

PAGE 280

PAGE 281

PAGE 282

PAGE 283

PAGE 284

PAGE 285

PAGE 286

PAGE 287

PAGE 288

PAGE 289

PAGE 290

PAGE 291

PAGE 292

PAGE 293

PAGE 294

PAGE 295

PAGE 296

PAGE 297

PAGE 298

PAGE 299

PAGE 300

PAGE 301

PAGE 302

PAGE 303

PAGE 304

PAGE 305

PAGE 306

PAGE 307

PAGE 308

PAGE 309

PAGE 310

PAGE 311

PAGE 312

PAGE 313

PAGE 314

PAGE 315

PAGE 316

PAGE 317

PAGE 318

PAGE 319

PAGE 320

PAGE 321

PAGE 322

PAGE 323

PAGE 324

PAGE 325

PAGE 326

PAGE 327

PAGE 328

PAGE 329

PAGE 330

PAGE 331

PAGE 332

PAGE 333

PAGE 334