

PERANAN MANAJER DALAM MENGELOLA KONFLIK ORGANISASI

Wita Kristiana, ST., MT¹

Abstrak

Perkembangan manajemen konstruksi di negara kita tidak dapat lepas dari perkembangan industri jasa konstruksi yang semakin meningkat. Semakin banyak dan kompleksnya proyek membutuhkan suatu keahlian yang lebih dari Manajer Proyek untuk dapat menjalankan dan mengelola proyek agar tetap efektif dan efisien.

Peranan manajer dalam mengelola konflik organisasi adalah Sebagai pembuat keputusan, dengan adanya hal yang dilakukan dalam memecahkan konflik yang terjadi maka organisasi melalui manajer dapat mengambil keputusan untuk memberikan hal yang perlu dilakukan; Sebagai motivator, manajer dapat mempengaruhi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dengan memberikan dorongan, bimbingan, dan pengarahan kepada karyawan; dan. Sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi.

Hambatan-hambatan yang dihadapi manajer dalam organisasinya adalah Kurang adanya keterbukaan dari karyawan, dan Kurangnya kedisiplinan karyawan.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh manajer untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah Mendiskusikan setiap permasalahan kerja yang terjadi dalam organisasi dan Mengadakan pengawasan untuk mencegah tindakan indisipliner.

Kata Kunci : Manajer, Organisasi dan Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

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

Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yakni :

- (1) Kecerdasan, artinya pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari pengikutnya, tetapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya.
- (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain.
- (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pemimpin akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya.
- (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya.

Selain itu seorang manajer harus mampu mengelola konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat mencari win-win solution sehingga kerjasama tim bisa berjalan dengan baik, Pemimpin harus memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

¹ Staff Pengajar Jurusan Teknik Sipil Universitas Palangka Raya

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

Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang manajer, sebab seorang manajer harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*) (Gordon, 1996 : 314-315).

Peran pertama meliputi meliputi peran *figurehead* (sebagai simbol dari organisasi), *leader* (berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya), dan *liaison* (menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi).

Sedangkan peran kedua terdiri dari tiga peran juga yakni *monitor* (memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan), *disseminator* (menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan) serta *spokesman* (juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasinya).

Adapun peran ketiga terdiri dari empat peran yaitu *entrepreneur* (mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi), *disturbance handler* (mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun), *resources allocator* (mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadualan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan), serta *negotiator* (melakukan perundingan dan tawar menawar).

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

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

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

Menurut Baden Eunson (Conflict Management, 2007, diadaptasi), terdapat beragam jenis konflik:

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

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

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

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

- (1) *Disiplin* : Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik..
- (2) *Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan* : Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya.
- (3) *Komunikasi* : Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.
- (4) *Mendengarkan secara aktif* : Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik.

Strategi dalam menyiasati konflik adalah

a) **Menghindar**

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.

- b) **Mengakomodasi**
Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.
- c) **Kompetisi**
Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.
- d) **Kompromi atau Negosiasi**
Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.
- e) **Memecahkan Masalah atau Kolaborasi**
 1. Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.
 2. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

PEMBAHASAN

Dalam upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan institusional yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik.

Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

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

- 1) minta bantuan orang luar
- 2) menyimpang dari peraturan (going against the book)
- 3) menata kembali struktur organisasi
- 4) menggalakkan kompetisi
- 5) memilih manajer yang cocok
 1. meredakan atau menumpas konflik jika tingkatnya terlalu tinggi atau kontra-produktif.
 2. menyelesaikan konflik metode penyelesaian konflik yang disampaikan Stoner adalah:
- 6) dominasi dan penguasaan, hal ini dilakukan dengan cara paksaan, perlunakan, penghindaran, dan penentuan melalui suara terbanyak.
- 7) Kompromi
- 8) pemecahan masalah secara menyeluruh

Konflik yang sudah terjadi juga bisa diselesaikan lewat perundingan. Cara ini dilakukan dengan melakukan dialog terus menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian

maksimum yang menguntungkan kedua belah pihak. Melalui perundingan, kepentingan bersama dipenuhi dan ditentukan penyelesaian yang paling memuaskan.

Gaya perundingan untuk mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara :

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

Model penanganan konflik yang lain juga disampaikan oleh Sondang, yaitu dengan cara tidak menghilangkan konflik, namun dikelola dengan cara :

- a. bersaing
- b. kolaborasi
- c. mengelak
- d. akomodatif
- e. kompromi

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

- a. menghindari konflik
- b. mengaburkan konflik
- c. Mengatasi konflik dengan cara :
 1. Dengan kekuatan (win lose solution)
 2. Dengan perundingan

Pandangan Manajer Mengenai Konflik

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

- Pandangan Tradisional (The Traditional View).

Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality.

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

Keterampilan manajer

Robert L. Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. **Keterampilan konseptual (*conceptional skill*).**
Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.
2. **Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*).**
Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.
3. **Keterampilan teknis (*technical skill*).**
Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

- **Keterampilan manajemen waktu**
Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. dan waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.
- **Keterampilan membuat keputusan**
Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga

langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

KESIMPULAN

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

1. Manajer sebagai mediator dalam memecahkan masalah
2. Manajer sebagai konsultan terhadap bawahan
3. Manajer sebagai motivator terhadap organisasinya
4. Manajer mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan
5. Seorang manajer diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya.

Selain itu seorang manajer juga diharapkan bisa menjadi teman sekaligus sebagai orang tua dalam organisasi sehingga dengan keadaan seperti itu perkembangan organisasi bisa diciptakan dengan baik dan dapat mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi dalam organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, R. 2006. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen dan Mary coulter. 2007. *Management, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- M. Herujito, Yayat. 2006. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Grasindo.
- K. Rampersad. Hubert, 2006. *Total Performance Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- A. Judge. Timothy dan Stephen P. Robbins. 2008. *Prilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yayasan Obor Indonesia, 2004. *Metode Penelitian Keperpustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Santana, Septiawan, 2007. *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta; Yayasan Obor Indonesia.