

## PERKEMBANGAN TEORI KONFLIK ORGANISASI

**Mirza Ayunda Pratiwi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang  
[ayunda299@gmail.com](mailto:ayunda299@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini mengeksplorasi teori dari konflik dalam organisasi dan cara penanganannya. Selain itu penelitian ini juga menjelaskan tentang instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi gaya manajemen konflik dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan kajian kualitatif studi kepustakaan. Hasil penelitian ini menghasil perjalan tentang toeri konflik yang berkembang seiring waktu, dulunya konflik dianggap memiliki sifat merusak namun teori terkini menyatakan bahwa konflik dapat menghasilkan sesuatu yang baik apabila dikelola dengan baik. Ada beberapa gaya penanganan yang berkembang dari waktu ke waktu mulai dari model gaya penanganan konflik dua, tiga, empat dan lima. Untuk mengukur gaya manajemen konflik dapat menggunakan Thomas-Killman *Instrument* (TKI) dan Rahim *Organizational Conflict Inventory II* (ROCI – II).

**Kata Kunci:** Konflik organisasi, Gaya Manajemen Konflik

**Abstract:** *This study explores the theory of conflict in organizations and how to overcome it. This study also describes the instrument that can be used to identify conflict management styles in organizations. This study uses a literature review research method. The findings lead to the development of conflict theories over time. In the past, conflict was considered destructive, but the current theory states that conflict can produce something good if appropriately managed. Several handling styles have developed over time, starting from the two, three, four, and five conflict-handling style models. We can use the Thomas-Killman Instrument (TKI) and Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI - II).*

**Keywords:** *Organizational Conflict, Conflict Management Style.*

### PENDAHULUAN

Tidak ada manusia yang bisa hidup sendirian. Secara biologis kita perlu menjadi bagian dari komunitas. Filsuf Yunani Aristoteles (384-322 SM) menyatakan bahwa manusia adalah “*zoon politicon*” yang berarti manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial. Dengan semua interaksi dan hubungan sosial yang tercipta, konflik pasti akan terjadi dan tidak dapat dihindari. Konflik seringkali dipicu oleh perbedaan nilai, gagasan, dan prinsip yang dipegang masing-masing individu atau kelompok.

Dalam kehidupan organisasi, konflik juga tidak bisa dihindari. Menurut Muhammad (2009), organisasi yang sempurna dan sehat

tidak lepas dari konflik dan tentunya merupakan salah satu fenomena utama organisasi (Rahim 2001). Sama halnya seperti masyarakat, konflik dalam organisasi disebabkan oleh perbedaan tujuan, nilai, budaya, sikap, keyakinan, keterampilan dan cara berpikir para karyawan (Winardi, 2011; Mcshane & Von Glinow, 2010; MA Rahim, 2001). Yandra (2016) menambahkan bahwa masyarakat adalah subjek dari perubahan sosial yang mana mereka menjadi pusat perubahan, menciptakan dan sekaligus sebagai pengontrol perubahan tersebut. Jika masyarakat gagal mengelola konfliknya dengan baik, itu dapat menyebabkan konsekuensi yang parah seperti tingkat

kejahatan yang lebih tinggi, penyakit sosial dan lain-lain; begitu juga jika suatu organisasi gagal mengelola konfliknya secara efektif, hal itu dapat berdampak negatif pada organisasi, seperti peningkatan tingkat *turnover*, kelalaian, keterlambatan, masalah disipliner (Alper, Tjosvold, & Law, 2000; Alzahrani, 2013; Hall 1999; A. Rahim, 2001; Scher, 2006; Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011).

### **METODE PENELITIAN**

Studi ini bertujuan untuk mengetahui tentang tinjauan teoritis serta perkebnagannya tentang gaya penanganan pemimpin dalam mengatasi konflik, dan bagaimana pula hal tersebut berdampak pada kepuasan kerja. Maka penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka atau *literature review*. Sifat penelitian bersifat deskriptif yang berisikan penjelasan naratif dari hasil analisis data. Data diperoleh dari sumber sekunder seperti buku-buku dan artikel ilmiah terdahulu yang berkaitan tentang gaya penanganan konflik dan kepuasan kerja. Data yang telah terkumpul akan dilakukan penyaringan dengan memberikan kode pada data agar mudah dianalisis.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Konflik**

Istilah “konflik” tidak memiliki arti yang jelas dan mufakat. Dalam Rahim (2001), Smith (1966) menganggap konflik sebagai situasi, Littere (1966) menganggapnya sebagai tipe perilaku. Namun baik penulis dan Tedeschi (1973) menganggap konflik sebagai

akibat dari ketidakcocokan atau pertentangan dalam tujuan, aktivitas, atau interaksi antara entitas sosial. Oleh karena itu, Baron (1990) dalam Rahim (2001) menyimpulkan bahwa konflik terdiri dari lima unsur. Konflik pertama termasuk kepentingan yang berlawanan. Kedua, kepentingan yang bertentangan seperti itu haruslah diakui jika ada konflik. Ketiga, konflik melibatkan kepercayaan dari masing-masing pihak. Dan konflik adalah sebuah proses, dan tindakan oleh satu atau kedua pihak.

Rahim (2001) mendefinisikan konflik sebagai "proses interaktif yang diwujudkan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial (yaitu, individu, kelompok, organisasi, dll)". Yang dimaksud dengan “interaktif” di sini adalah konflik dapat terjadi secara intra individu, karena diketahui bahwa seseorang sering berinteraksi dengan dirinya sendiri. Jelas, seseorang juga berinteraksi dengan orang lain. Rahim (2001) menyatakan bahwa konflik terjadi ketika satu atau lebih entitas sosial diharuskan melakukan aktivitas yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Selain itu, konflik dapat terjadi karena orang memegang preferensi perilaku mereka, kepuasan yang tidak sesuai dengan implementasi orang lain dari preferensinya.

Konflik dalam organisasi memiliki pandangan yang berbeda dari waktu ke waktu. Pandangan tentang konflik berkembang seiring dengan perkembangan

zaman, maka konflik tidak selalu diartikan sebagai hal yang buruk dalam organisasi. Winardi (2011), Mcshane dan Glinow (2010), Robbins (2000), dan Wibowo (2014) memaparkan fase perkembangan konflik menjadi tiga fase: fase tradisional atau klasik; Interaksi atau fase optimal; dan fase Kontemporer (lihat Gambar 2.1). Dalam fase klasik (sebelum tahun 1970-an) konflik dipandang sebagai disfungsional atau negatif. Konflik dianggap menyebabkan perilaku irasional, kekerasan, dan kehancuran dalam suatu organisasi. Fase ini memandang konflik tidak memiliki hasil yang positif sehingga membuang-buang waktu produktif. Oleh karena itu, konflik sebaiknya dihindari. “Ahli teori organisasi klasik seperti Fayol, 1916; 1949; Gulick & Urwick, 1937; Taylor, 1911; Weber, 1929; 1947 tampaknya tidak menghargai perbedaan dampak yang dapat dibawa oleh konflik ke organisasi” (Rahim, 2001). Jadi, menurut perspektif tradisional, konflik organisasi dianggap membawa lebih banyak hal negatif daripada positif.

Pada 1970-an-1990-an (Interaksi atau fase optimal), konflik dipandang sebagai efektivitas optimal ketika karyawan mengalami konflik tingkat yang tepat tetapi organisasi akan menjadi kurang efektif ketika mereka memiliki tingkat konflik yang tinggi (Mcshane & Von Glinow, 2010). Dalam fase ini konflik dipandang sebagai kekuatan positif antar individu. Konflik juga dipandang sebagai kebutuhan mutlak untuk memiliki kinerja yang efektif pada tingkat konflik

tertentu. Dalam fase ini, konflik dapat meningkatkan semangat kerja, mengkritik diri sendiri, dan kreatif, bergantung pada interaksinya untuk menjaga agar konflik tetap pada tingkat yang semestinya.

Sebaliknya, teori manajemen kontemporer menganggap konflik mungkin membawa konsekuensi positif bagi organisasi. Konflik dinilai sebagai sesuatu yang dibutuhkan dalam organisasi untuk membantunya tumbuh, dan karenanya, berubah secara dinamis. Menurut teori manajemen kontemporer ini, karena konflik tidak dapat dihindari, maka harus dikelola secara efektif (Enock *et al.*, 2013; Rahim, 2001). Ahli teori manajemen kontemporer lebih lanjut memperingatkan bahwa sedikit atau tidak ada konflik dalam organisasi dapat menyebabkan stagnasi, pengambilan keputusan yang buruk dan ketidakefektifan secara keseluruhan. Namun, terlalu banyak konflik dapat menyebabkan disintegrasi organisasi (Rahim, 2001). Ilmuwan perilaku dan manajer modern setuju bahwa tingkat konflik tertentu penting selama konflik ditangani dengan benar (Kaitelidou *et al.*, 2012). “Dengan demikian, konflik dapat dilihat sebagai fungsional atau disfungsional, tergantung pada bagaimana masing-masing orang atau tim melihatnya, mengelolanya, dan menyelesaikannya” (Kaitelidou *et al.*, 2012).

Mcshane dan Glinow (2010) menyatakan ada dua jenis konflik yang mungkin terjadi; Konflik konstruktif dan konflik hubungan. Konflik konstruktif adalah jenis konflik yang

akan dihormati kelompok atas perbedaan sudut pandang lain. Ketidaksepakatan tidak lagi menjadi masalah yang berdampak negatif. Ini disebut “konstruktif” karena semua posisi dan ide yang berbeda dapat diperjelas, didesain ulang, dan ditekankan pada pemikiran logis. Debat dipertahankan untuk membantu anggota kelompok untuk memeriksa kembali asumsi dan keyakinan mereka tanpa menimbulkan emosi negatif. Organisasi dengan konflik yang sangat rendah kurang efektif bagi organisasi, sedangkan konflik pada tingkat dan proporsi yang tepat akan memandu organisasi menuju keefektifan. Konflik relasi adalah jenis konflik yang kelompoknya mementingkan sifat, nilai, dan kepercayaan orang lain, bukan pada sumber konflik dan isunya. Individu mengedepankan “benturan kepribadian” mereka daripada perbedaan pendapat yang sah tentang tugas atau keputusan.

### **Gaya Manajemen Konflik**

Rahim (2002) mengungkapkan beberapa model gaya pengelolaan konflik, yaitu model gaya penanganan konflik dua, tiga, empat dan lima. Rahim (2002) menginformasikan bahwa model pertama dari dua gaya yaitu “kooperatif-kompetitif” oleh Deutsch (1949) dipresentasikan dalam penelitiannya tentang konflik sosial. Deutsch (1949) menemukan bukti yang menunjukkan "hubungan kerjasama mengarah pada hasil yang lebih fungsional daripada hubungan kompetitif". Model lain dari dua gaya oleh Knudson, Sommer, dan Golding (1980) adalah

"keterlibatan-penghindaran". Penelitian mereka tidak mendapat perhatian apapun dalam teori dan penelitian konflik. Sayangnya, penelitian ini tidak memiliki bukti untuk membuktikan hubungan yang signifikan antara gaya kooperatif dan prestasi kerja, produktivitas, atau ukuran hasil independen lainnya (Rahim, 2002).

Model tiga gaya disajikan oleh Putnam dan Wilson (1982); Lawrence dan Lorsch (1967a); Billingham dan Sack (1987); dan Levinger, dan Mellinger (1981). Putnam dan Wilson (1982) memberikan tiga gaya penanganan konflik interpersonal: non-konfrontasi, orientasi-solusi, dan kontrol. Lawrence dan Lorsch (1967a) mempresentasikan; faktor: memaksa, menghaluskan, dan konfrontasi. Weider-Hatfield (1988) dalam Rahim (2002) menyatakan bahwa landasan teori model menurut Putnam dan Wilson (1982)-Lawrence dan Lorsch (1967a) tidak jelas. Dua model lain dari tiga gaya penanganan konflik dikembangkan oleh Billingham dan Sack (1987) (penalaran, agresi verbal, dan kekerasan) dan Rands, Levinger, dan Mellinger (1981) (serangan, hindari, dan kompromi). Tetapi model-model ini mendapat perhatian dalam teori dan penelitian di bidang konflik perkawinan, bukan konflik organisasi. Sayangnya, sama dengan penelitian dua gaya, para peneliti ini belum memberikan bukti apa pun tentang hubungan antara tiga gaya konflik dan hasil individu, kelompok, dan organisasi. Ketiga

gaya tersebut tampaknya tidak mengalami banyak kemajuan selama bertahun-tahun (Rahim, 2002).

*Four Styles* didirikan oleh Pruitt (1983) dan Kurde (1994). Pruitt (1983) menyarankan dan memberikan empat gaya penanganan konflik: menyerah, menyelesaikan masalah, tidak bertindak, dan bersaing. Gaya-gaya ini didasarkan pada model dua dimensi yang terdiri dari perhatian pada diri sendiri (tinggi atau rendah) dan perhatian pada orang lain (tinggi atau rendah). Kedua dimensi ini digunakan kembali oleh Rahim (1983) dalam lima gaya penanganan konfliknya. Pruitt (1983) dan Pruitt dan Carnevale (1993) memberikan bukti bahwa gaya pemecahan masalah adalah cara yang efektif untuk mengelola konflik. Model empat faktor lain dari gaya konflik (pemecahan masalah, keterlibatan konflik, penarikan diri, dan kepatuhan) dikemukakan oleh Kurdek (1994). Sekali lagi, mereka juga belum memberikan bukti apa pun tentang hubungan keempat gaya tersebut dengan kinerja atau produktivitas pekerjaan.

Model lima gaya dikembangkan oleh Follet (1926), Blake dan Mouton (1964), Thomas (1976) dan Rahim (1983). Lima gaya penanganan konflik pertama kali dikonsepsikan pada tahun 1926 oleh Follet (1940). Pertama, Follet membuat tiga cara utama menangani konflik organisasi: dominasi, kompromi, integrasi. Penghindaran dan penindasan adalah cara sekunder untuk menangani konflik.

Blake dan Mouton (1964) pertama kali mempresentasikan skema konseptual menggunakan dua dimensi untuk mengklasifikasikan mode (gaya). Mereka menggunakan lima gaya untuk menangani konflik: memaksa, menarik, menghaluskan, mengkompromikan, dan memecahkan masalah. Mereka menggambarkan lima mode penanganan konflik berdasarkan sikap manajer. Oleh karena itu, skema tersebut menggunakan dua dimensi: “kepedulian terhadap produksi” dan “kepedulian terhadap masyarakat”.

Skema oleh Blake dan Mouton (1964) ditafsirkan ulang oleh Thomas (1976). Skema Thomas mempertimbangkan niatnya untuk berpesta. Skema ini menggunakan dimensi “kooperatif” dan “ketegasan”. Dimensi kooperatif berusaha untuk memuaskan perhatian pihak lain, fokus pada kebutuhan orang lain dan hubungan timbal balik. Padahal, ketegasan berusaha untuk memuaskan perhatian seseorang, hasil dan agenda yang diinginkan. Dengan dua dimensi tersebut, Thomas (1976) mengklasifikasikan lima gaya penanganan konflik: berkolaborasi, mengakomodasi, menghindari, bersaing, dan berkompromi.

Rahim (1983) membedakan gaya pada dua dimensi dasar lainnya: “perhatian pada diri sendiri” dan “perhatian pada orang lain”. Dimensi pertama menjelaskan “tingkat (tinggi atau rendah) yang berusaha dipenuhi oleh seseorang untuk memenuhi kepentingannya sendiri”. Dimensi kedua

menjelaskan "tingkat (tinggi atau rendah) di mana seseorang berusaha untuk memuaskan perhatian terhadap orang lain". Dimensi ini menggambarkan orientasi motivasi individu tertentu selama konflik (Rahim, 2001).

Sebenarnya lima gaya penanganan konflik menurut Thomas (1976) dan Rahim (1983) cukup mirip. Dalam skema mereka, Thomas (1976) menggunakan "kolaborasi", "akomodatif" dan "bersaing" sedangkan Rahim (1983) menggunakan "mengintegrasikan", "mewajibkan" dan "mendominasi". Kedua model tersebut populer dalam studi resolusi konflik dan dianggap sebagai kuesioner yang paling dikenal untuk mendeskripsikan gaya pengelolaan konflik.

Peneliti mempertimbangkan untuk menggunakan gaya Rahim daripada gaya Thomas karena model Rahim banyak digunakan oleh peneliti untuk meneliti "gaya manajemen konflik" dalam suatu organisasi (Alzahrani, 2013; Lee, 2008; Lin, 2003; Raditya, 2012; Williams, 2011). Selain itu, The Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI) (Rahim, 1983a) adalah instrumen yang konsisten secara internal, stabil, dan agak tidak sensitif terhadap set respons keinginan sosial (Rahim, 1983b; Weider-Hatfield, 1988 dalam Vliert & Kabanoff, 2014). Selain itu, Vliert dan Kabanoff (1990) menyatakan bahwa "kemampuan ROCI untuk membedakan antara kelompok yang diketahui berbeda dalam gaya konflik mereka, hubungan yang bermakna dengan

konstruksi konflik lainnya, dan hubungannya dengan ukuran efektivitas dan iklim organisasi telah memberikan bukti untuk validitasnya.

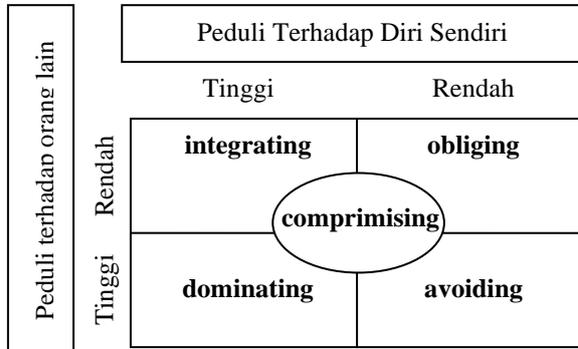
### **Gaya Manajemen Konflik**

Manajemen konflik melibatkan reaksi perilaku individu sebagai tanggapan atas perselisihan antarpribadi yang dirasakan dan individu dapat memanfaatkan sejumlah gaya manajemen konflik sebagai tanggapan terhadap konflik antarpribadi yang mereka hadapi di tempat kerja. Manajemen konflik juga melibatkan perancangan strategi yang efektif untuk meminimalkan disfungsi konflik dan meningkatkan dan efektivitas organisasi (Rahim, 2001).

Gaya manajemen konflik dapat diartikan sebagai proses untuk menentukan cara yang tepat untuk menangani konflik dalam situasi tertentu. Ada banyak gaya penanganan konflik dalam organisasi, tetapi tidak ada satu cara atau strategi terbaik untuk mengelola konflik kecuali jika sesuai untuk situasi tertentu (Enock et al., 2013). Kesimpulannya, gaya manajemen konflik dapat diartikan sebagai strategi dan proses untuk menangani konflik dalam situasi tertentu untuk meminimalkan disfungsi konflik dan meningkatkan serta efektifitas suatu organisasi.

Penelitian ini mengacu pada gaya manajemen konflik menurut Rahim (2001) yang dibagi menjadi lima jenis yaitu gaya *integrating*, gaya *obliging*, gaya *dominating*,

gaya *avoiding*, gaya *Compromising*. Gambar dari lima gaya manajemen konflik oleh Rahim dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1.** Gaya Manajemen Konflik, Rahim 2002)

### **Gaya Integrating**

Gaya ini menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain. Didefinisikan sebagai saat semua orang berkolaborasi dan semua keinginan terpenuhi. Gaya ini dapat dicapai jika ada keterbukaan dalam komunikasi untuk meningkatkan pencarian dan pertukaran informasi antar anggota organisasi (Lin, 2003; Raditya, 2012). Karakteristik orang yang menggunakan gaya integrasi adalah orang yang menyelidiki suatu masalah untuk mencari solusi bagi semua pihak (A. Rahim, 1983).

Dalam gaya ini, pihak yang berkepentingan menghadapi masalah secara kooperatif dengan mengidentifikasi masalah, menghasilkan dan menimbang solusi alternatif dan memilih solusi (Kreitner & Kinicki, 2004). Gaya ini juga dikenal sebagai gaya pemecahan masalah. Gaya ini menangani masalah mendasar, bukan hanya

dengan gejala. Gaya ini efektif untuk menangani masalah yang kompleks. Juga cocok untuk situasi ketika satu pihak saja tidak dapat menyelesaikan masalah. Diperlukan sintesis ide untuk menghasilkan solusi yang lebih baik untuk suatu masalah (Rahim, 2002). Komitmen kedua belah pihak diperlukan untuk implementasi solusi yang efektif. Gaya ini cocok untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, kebijakan strategis organisasi, perencanaan jangka panjang dan sebagainya. Namun, gaya ini mungkin tidak efektif dalam beberapa situasi. Gaya ini tidak cocok untuk beberapa situasi seperti ketika masalah dan tugasnya sederhana; ketika masalah harus diselesaikan dengan cepat; pihak lain tidak peduli tentang hasil; dan pihak lain tidak memiliki keterampilan memecahkan masalah.

### **Gaya Obliging**

Gaya ini memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap orang lain. Lin (2003) mendefinisikan gaya *obliging* sebagai upaya untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan perhatian pihak lain. Orang yang menggunakan gaya ini menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingannya sendiri. Gaya ini berusaha mereduksi perbedaan dan mengedepankan kesetaraan untuk mencapai kesadaran dari pihak lain. Gaya ini juga dikenal sebagai "*smoothing*", yaitu mengecilkan perbedaan sambil menekankan kesamaan (Kreitner & Kinicki,

2004). Thomas (1976) dalam Rahim (2001) mendefinisikan gaya ini sama dengan gaya “akomodatif”, yaitu memiliki tingkat kebutuhan orang lain yang tinggi dan tingkat kebutuhan, keinginan, hasil dan agenda yang rendah. Rahim (2001) menyatakan “gaya ini berguna ketika salah satu pihak tidak memahami isu-isu yang terlibat dalam suatu konflik, atau pihak lain benar, dan isu tersebut jauh lebih penting bagi pihak lain”. Kreitner & Kinicki (2004) menyatakan gaya *obliging* mungkin merupakan strategi penanganan konflik yang tepat bila ingin membantu mereka yang menghadapi posisi lemah dan menganggap bahwa menjaga hubungan itu penting (A. Rahim, 2002). Kreitner & Kinicki (2004) menyatakan bahwa kekuatan utama gaya ini adalah mendorong kerjasama dalam hubungan timbal balik.

Rahim (2002) menyatakan gaya ini tidak sesuai jika isu yang terlibat dalam konflik penting bagi seseorang, dan yakin bahwa dia benar. Juga tidak tepat ketika salah satu pihak percaya bahwa pihak lain salah atau tidak etis (Kreitner & Kinicki, 2004; A. Rahim, 2002; Williams, 2011). Selain itu, gaya ini tidak sesuai untuk masalah dan isu yang kompleks dan memburuk (Kreitner & Kinicki, 2004; Rahim, 2002). Kreitner & Kinicki (2004) menyatakan bahwa kelemahan utama adalah bahwa ini adalah perbaikan masalah secara sementara dan gagal menghadapi masalah yang mendasarinya.

#### **Gaya Dominating**

Lin (2003) mendefinisikan gaya ini dengan orientasi menang-kalah (*win-lose*) atau dengan perilaku memaksa untuk memenangkan posisi seseorang. Gaya *dominating* memiliki kepedulian terhadap diri sendiri dan kepedulian rendah terhadap orang lain. Rahim (2001) menyatakan orang yang mendominasi atau berkompetisi akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuannya, akibatnya sering mengabaikan kebutuhan dan harapan orang lain. Gaya ini juga disebut gaya *forcing* atau gaya *competing* karena mengandalkan otoritas formal untuk memaksa kepatuhan (Kreitner & Kinicki, 2004). Partai yang menggunakan gaya ini mungkin mengetahui kinerja partai lain, dan berusaha untuk mengungguli rekan-rekan mereka, oleh karena itu mereka dapat memperlakukan konflik sebagai kompetisi juga (Williams, 2011).

Gaya ini sesuai jika masalahnya sepele dan dibutuhkan keputusan yang cepat (Kreitner & Kinicki, 2004; Rahim, 2001). Gaya ini juga efektif dalam menghadapi solusi tidak populer yang harus dilaksanakan. Gaya ini diperlukan untuk mengatasi masalah bawahan secara tegas, dan bawahan yang kurang ahli dalam mengambil keputusan teknis (Rahim, 2001). Gaya ini tidak sesuai jika masalahnya rumit. Gaya ini mungkin sulit diterapkan jika kedua belah pihak memiliki kekuatan yang sama dan bawahan memiliki kompetensi yang tinggi (Rahim, 2001). Jika masalah tidak penting bagi pesta,

gaya ini mungkin tidak pantas. Gaya ini dapat memicu kebencian dari pihak lain.

### **Gaya Avoiding**

Lin (2003) mendefinisikan gaya ini sebagai situasi menghindari. Williams (2011) menyatakan bahwa orang yang memiliki gaya menghindari sebenarnya menyadari bahwa konflik itu ada tetapi mereka bertindak lebih cenderung mengabaikan konflik tersebut. Orang yang menghindar gagal memenuhi perhatiannya sendiri dan juga perhatian pihak lain (Lin, 2003). Gaya ini memiliki kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan orang lain, situasi ini membawa kedua belah pihak pada posisi kalah-kalah (*lose-lose*). Gaya ini hanya mengabaikan masalah untuk sementara waktu tetapi tidak untuk menyelesaikan masalah.

Gaya ini mungkin efektif untuk masalah sepele. Rahim (2002) menyatakan bahwa "gaya ini dapat digunakan ketika efek disfungsi potensial dari menghadapi pihak lain melebihi manfaat dari penyelesaian konflik". Gaya ini tidak tepat ketika masalah menjadi sulit dan memburuk. Kelemahan utama gaya ini adalah hanya memberikan perbaikan sementara yang menghindari masalah yang mendasarinya (Kreitner & Kinicki, 2004).

### **Gaya Compromising**

Gaya ini memiliki tingkat kepedulian menengah terhadap diri sendiri dan orang lain. Gaya ini memiliki definisi sebagai situasi dimana setiap pihak yang berkonflik sepakat dalam situasi tertentu sebagai akibat

dari kompromi (Raditya, 2012; Williams, 2011). Menurut Rahim (2001) gaya berkompromi melibatkan tindakan "memberi" dan "menerima" atau "berbagi" di mana kedua belah pihak menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Gaya ini cocok jika pihak memiliki tujuan yang berlawanan atau memiliki kekuatan yang sama (Kreitner & Kinicki, 2004). Gaya ini mungkin efektif jika tujuannya penting tetapi tidak sebanding dengan upaya atau potensi gangguan dalam kompetisi. Gaya ini juga berguna jika konsensus tidak tercapai. Kompromi sebagai alternatif jika gaya mendominasi atau memadukan tidak berhasil (Kreitner & Kinicki, 2004; Rahim, 2001). Kompromi tidak tepat jika satu pihak lebih kuat, masalah cukup kompleks dan membutuhkan pendekatan pemecahan masalah (Kreitner & Kinicki, 2004; Rahim, 2002).

### **Instrumen Gaya Manajemen Konflik**

Untuk mengukur gaya manajemen konflik dapat menggunakan *Thomas-Killman Instrument* (TKI) dan *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (ROCI – II). TKI digunakan untuk mengukur lima gaya penanganan konflik interpersonal, competing, collaborating, compromising, avoiding, dan accommodating. ROCI-II dirancang untuk mengukur lima gaya penanganan konflik interpersonal dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.

TKI menggunakan 30 butir pernyataan "A" atau "B" yang merupakan ciri perilaku responden paling banyak atau sering digunakan. Meskipun tidak ada pernyataan "A" atau "B" yang mungkin sangat khas dari perilaku responden, tetapi responden harus memilih mana yang lebih cenderung digunakan. ROCI II menggunakan 28 item, dan setiap pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin.

Menurut Robinson, Athanasion and Head (1969) dalam Rahim (1983), mereka menyatakan bahwa TKI memiliki sampel uji reliabilitas dan validitas sampel yang kecil dan tidak acak. Keempat instrumen tersebut juga memiliki beberapa keterbatasan, seperti tidak memberikan bukti kemandirian faktorial dari lima skala modus konflik (A. Rahim, 1983). Karena keterbatasan instrumen tersebut, Rahim (1983) mencoba memperbaiki instrumennya untuk mengukur gaya manajemen konflik. Untuk mengukur gaya manajemen konflik interpersonal, dapat menggunakan ROCI-II formulir A. Untuk mengukur kepuasan kerja.

ROCI-II formulir A dirancang untuk mengukur lima gaya manajemen konflik dengan atasan. Ada lima gaya penanganan konflik dalam instrumen Rahim: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*. ROCI-II terdiri dari 28 poin pertanyaan dengan skala *Likert* 5 poin, 1 merujuk sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju. Setiap pertanyaan dalam instrumen ROCI-II merupakan variabel independen

penelitian ini yaitu gaya penanganan konflik. Lima gaya mengelola konflik diukur dengan tujuh pernyataan untuk *integrating*, enam pernyataan untuk *obliging*, lima pernyataan untuk *dominating*, enam pernyataan untuk *avoiding*, dan empat pernyataan untuk *compromising*. Pertanyaan tentang gaya *integrating* terdapat pada pertanyaan nomor 1, 4, 5, 12, 22, 23, dan 28. Pertanyaan tentang gaya *obliging* terdapat pada pertanyaan nomor 2, 10, 11, 13, 19, dan 24. Pertanyaan tentang gaya *dominating* terdapat pada pertanyaan nomor 8, 9, 18, 21, dan 25. Pertanyaan tentang gaya *avoiding* terdapat pada pertanyaan nomor 3, 6, 16, 17, 26, dan 27. Pertanyaan tentang gaya *compromising* terdapat pada pertanyaan nomor 7, 14, 15, dan 20. Berikut daftar pertanyaan yang ada pada ROCI-II yang belum diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia.

1. *My supervisor tries to investigate an issue with me to find a solution acceptable to us*
2. *My supervisor generally tries to satisfy my needs.*
3. *My supervisor attempt to avoid being "put on the spot" and tries to keep the conflic*
4. *My supervisor tries to integrate my ideas to come up with a decision jointly*
5. *My supervisor tries to work with me to find solution to a problem that satisfies our expectations.*
6. *My supervisor usually avoid open discussion of his/her differences with me*
7. *My supervisor tries to find a middle course to resolve an impasse*
8. *My supervisor use her/his influence to get her/his ideas accepted.*
9. *My supervisor use his/her authority to make a decision in his/her favor*

10. *My supervisor usually accommodate the wishes of mine*
11. *My supervisor give in to the wishes of mine*
12. *My supervisor exchange accurate information with me to solve a problem together*
13. *My supervisor usually allow concessions to me*
14. *My supervisor usually propose a middle ground for breaking deadlocks*
15. *My supervisor tries to negotiate with me, so that a compromise can be reached*
16. *My supervisor tries to stay away from disagreement with me*
17. *My supervisor avoid an encounter with me*
18. *My supervisor use her/his expertise to make a decision in his/her favor*
19. *My supervisor often go along with the suggestions of mine*
20. *My supervisor use "give and take" so that a compromise can be made*
21. *My supervisor is generally firm in pursuing his/her side of the issue.*
22. *My supervisor tries to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.*
23. *My supervisor collaborate with me to come up with decisions acceptable to us*
24. *My supervisor tries to satisfy the expectations of mine*
25. *My supervisor sometimes use his/her power to win a competitive situation*
26. *My supervisor tries to keep the disagreement with me in order to avoid hard feelings.*
27. *My supervisor tries to avoid unpleasant exchanges with me*
28. *My supervisor tries to work with me for a proper understanding of a problem.*

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Konflik dalam organisasi tidak bisa dihindari. Konflik bisa positif atau negatif

tergantung dari gaya pengelolaan konflik itu sendiri. Dampak positif akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi tujuan organisasi, sebaliknya dampak negatif akan menimbulkan berbagai masalah dan menghambat organisasi mencapai tujuannya.

Gaya manajemen konflik pemimpin menurut Rahim (2001) yang dibagi menjadi lima jenis: (1) Gaya *integrating*, orang yang menggunakan gaya ini adalah orang yang menyelidiki suatu masalah untuk mencari solusi bagi semua pihak. (2) Gaya *obliging*, orang yang menggunakan gaya ini adalah orang yang berusaha mengecilkkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan perhatian pihak lain. (3) Gaya *dominating*, yang menggunakan gaya ini adalah orang yang berusaha berorientasi menang-kalah atau berperilaku memaksa untuk memenangkan posisi. (4) Gaya *avoiding*, orang yang menggunakan gaya ini adalah orang yang diasosiasikan dengan penarikan, pengalihan uang, atau situasi menghindari. (5) gaya *comprimising*, orang yang menggunakan gaya ini adalah orang yang berusaha membuat semua pihak yang berkonflik setuju dalam situasi tertentu sebagai hasil dari kompromi. Untuk mengukur gaya manajemen konflik dapat menggunakan *Thomas-Killman Instrument* (TKI) dan *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (ROCI – II).

### **Saran**

Sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi perlu menguasai gaya manajemen

konflik untuk meminimalisir adanya dampak negatif dari konflik.

Penelitian kedepannya hendaklah menambah kekayaan khazanah ilmu tentang manajemen konflik dalam organisasi seperti hubungan antara konflik interpersonal dan intrapersonal terhadap variabel lainnya seperti kinerja, kepuasan kerja, *turnover intention*, inovasi, dan sebagainya. Peneliti kedepannya juga perlu melihat dari sisi perkembangan dunia digital yang bisa saja memunculkan gaya konflik baru untuk menghadapi dunia *virtual* dalam organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53, 625–642.
- Alzahrani, M. (2013). A Comparative Study Of The Relationships Between Conflict Management Styles And Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Propensity To Leave The Job Among Saudi And American Universities. Florida Atlantic University.
- Bulgarella, C. C. (2005). Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship? Guide Star, (February), 1–6.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005a). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2 March), 0022–2380.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005b). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China \*, (March).
- Chen, X.-H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151–172.
- Choi, Y. (2013). The influence of conflict management culture on job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 687–692.
- Chung-Yan, G. a., & Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 382–399.
- Darling, J. R., & Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*.
- Elsayed Ekhoully, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71–81.
- Enock, G., Julius, G., & Assumpta, B. M. (2013). Organizational Conflict Management Strategies on n Employee Job Satisfaction: A Case Study of f Nzoia Sugar Company. *European Journal of Bussiness and Management*, 5(3), 177–186.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Hall, P. R. (1999). Conflict Management Styles and Job Satisfaction of the California Community College Police Chiefs and Security Directors. University of La Verne.
- Havenga, W. (2004a). Analysis of conflict-handling styles used by owners / managers of family SME ' s. Rencontres De St . Gall International Entrepreneurship and SME Conference, (19 September), 1–21.

- Havenga, W. (2004b). Rencontres De St . Gall International Entrepreneurship and SME Conference Analysis of conflict-handling styles used by owners / managers of family SME ' s, (September).
- Hayes, B., Bonner, A., & Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: A review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, 18(7).
- Hung, K. P., & Lin, C. K. (2013). More communication is not always better? The interplay between effective communication and interpersonal conflict in influencing satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42, 1223–1232.
- Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., ... Liaropoulos, L. (2012). Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 571–8.
- Kimball, L. S. (2004). *Organizational conflict management styles & Employee Emotional Engagement*. Loma Linda University.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (6th ed.). America : New York: McGraw Hill.
- Kunaviktikul, W. (1994). *Conflict Mangement, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Specific Demographic Variables of Professional Nurses in Thailand*. The University of Alabama Birmingham.
- Lee, K. L. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees ' Satisfaction. *International Journal of Bussniness and Management*, 11–25.
- Lin, S.-M. (2003). Relationship among Conflict Management styles, Employees' Job Satisfaction and Team Effectiveness - A comparison between Public and Private Hospital in Taiwan. Nova Southeastern University.
- Mcshane, S., & Glinow, V. (2008). *Organizational Behavior* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Measured, C., Description, B., Organizational, R., & Inventory, C. (1983). Rahim Organizational Conflict Inventory-II, 8–9.
- Mishra, L. (2013). Job Satisfaction: A Comparative Analysis. *Social Science International*, 29(2), 283–295.
- Morris, M., Williams, K., & Leung, K. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International .... Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/155407>*
- Muhammad, A. (2009). *Komunikasi organisasi* (11th ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Mukhtar, S. A. (2013). Organizational Conflict Management strategies on employee job satisfaction: A Conceptual Relationship. *International Journal of Management Research and Review*, 3(5), 2855–2863.
- Nasution, K. (2014). Pelayanan sering dikeluhkan, Bupati perintahkan Dirut benahi RSUD. Retrieved from <http://batamtoday.com/berita51993-Pelayanan-Sering-Dikeluhkan,-Bupati-Perintahkan-Dirut-Benahi-RSUD-Karimun.html>
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15*. Nova Iorque: McGraw Hill.
- Perdana, I. H. (2008). Analisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT. Astra Daihatsu Motor - Casting Plant). Institut Pertanian Bogor.
- Priscilia Glasow. (2005). *Fundmental of Survey Research Methodology*. Virginia: Mitre Department.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28.

- Raditya, D. (2012). Analisis Hubungan Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan - Kementerian Pertanian RI. Universitas Indonesia.
- Rahim, A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, A. (2001). *Managing conflict in organizations* (Vol. 48).
- Rahim, A. (2002a). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, A. (2002b). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, M. a, & Magner, N. R. (1995a). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *The Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–32.
- Rahim, M. a, & Magner, N. R. (1995b). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *The Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–32.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). a Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191–211.
- Reio, T. G., & Kidd, C. A. (2006). An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction , Affect , Job Performance , and Organizational Financial Performance : A Review of the Literature, 355–362.
- Revelle, W., & Zinbarg, R. E. (2009). Coefficient Alpha, Beta, Omega, and the GLB: Comment on Sitjsma. *Psychometrika*, 74(1), 145–154.
- Saari, L. ., & Judge, T. . (2004). Employee attitude and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 295–407.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
- Scher, K. (2006). Conflict Management Style of Nurse Managers and its Impact upon Staff Nurse Job Satisfaction. University of Bridgeport.
- Soemarmam. (2013). *Conflict Management & Capacity Building fo Profesional Development*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*.
- Suyati, B., & Vika, E. (2012). Analisis pengaruh manajemen konflik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. General Adjuster Indonesia. Binus University.
- Thomas, K. W., & Wiley, J. (2010). Conflict and conflict management : Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Ting-toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S. L., & Nishida, T. (1991). Culture, face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in five Cultures. *The International of Conflict Management*, 2(4), 275–296.
- Utami, S. P. (2013). Pengaruh manajemen konflik terhadap produktifitas kerja karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Vliert, E. Van De, & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199–209.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees ' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia.

- International Journal of Bussiness, Management and Social Science*, 2(1), 24–32.
- Weider-Hatfield, D. (1988a). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350–366.
- Weider-Hatfield, D. (1988b). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350–366.
- Wibowo. (2014). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Williams, I. A. N. A. (2011). Conflict Management Style and Job Satisfaction by Organizational Level and Status in Private University. Northcentral University.
- Yandra, A. (2016). Partisipasi Masyarakat dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Pekanbaru 2012-2017. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(1), 48-58.