

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Fahrina Yustiasari Liri Wati

Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Auliaurasyidin Tembilahan

Abstrak

Dalam perjalanan hidup setiap individu di berbagai penjuru dunia, sikap dan pendirian tidaklah harus sama, juga tidak boleh dipaksakan sama karena pemaksaan semacam itu suatu saat akan menimbulkan konflik. Tulisan ini menyajikan apa yang sebenarnya didefinisikan sebagai Konflik dalam suatu organisasi, sumber dan jenis konflik, serta bagaimana melaksanakan manajemen konflik dalam organisasi. Konflik dapat diibaratkan ”pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan. Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu. Organisasi terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Konflik dapat terjadi dalam organisasi apapun. Untuk itulah manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik. Terdapat banyak cara dalam penanganan suatu konflik. Manajer atau pimpinan harus mampu mendiagnosis sumber konflik serta memilih strategi pengelolaan konflik yang sesuai sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut. Dengan pola pengelolaan konflik yang baik maka akan diperoleh pengalaman dalam menangani berbagai macam konflik yang akan selalu terus terjadi dalam organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Organisasi

PENDAHULUAN

“Perbedaan ditengah umatku adalah Rahmat”, Itulah satu hadist qauli Rasulullah yang sangat mendasar maknanya bagi kehidupan. Jika dianalisis, apa yang dijelaskan Rasulullah SAW tersebut merupakan refleksi penghargaannya terhadap proporsi fitrah manusia sebagai hak azazi. Disisi lain, terutama bidang keilmuan, sikap menghargai perbedaan merupakan sumber

kemajuan. Titik tolaknya berangkat pada kreativitas yang terus berkembang karena tiadanya pemasangan proses berpikir bagi setiap individu. Dalam perjalanan hidup setiap individu diberbagai penjuru dunia, sikap dan pendirian tidaklah harus sama, juga tidak boleh dipaksakan sama karena

pemaksaan semacam itu suatu saat akan menimbulkan konflik.¹

Setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana didalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

Konflik dapat diibaratkan “*pedang bermata dua*”, disatu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.²

Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu. Organisasi terdiri dari

berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ketika terjadi suatu organisasi, maka sesungguhnya terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Makalah ini mencoba menyajikan apa yang sebenarnya didefinisikan sebagai Konflik dalam suatu organisasi, sumber dan jenis konflik, serta bagaimana melaksanakan manajemen konflik dalam organisasi dalam bagian pembahasan.

PEMBAHASAN

1. Definisi/Pengertian Konflik

Terdapat banyak definisi/pengertian mengenai konflik yang bisa jadi disebabkan oleh perbedaan pandangan dan setting dimana konflik terjadi. Dibawah ini bisa terlihat perbedaan definisi tersebut: Konflik merupakan suatu bentuk interaksi diantara beberapa pihak yang berbeda dalam kepentingan, persepsi dan tujuan. Konflik adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penelitian, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-unit yang sedang berselisih akan berusaha agar kepentingan atau pandangan mereka

¹ Ir. H. Adiwirman A. Karim, SE. MBA, *Ekonomi Islam Suatu Kajian Kontemporer*, Jakarta: Gema Insani Press, 2001, hal 173

² Dr. E. Mulyasa, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Rosda Karya, 2007, hal 239

mengungguli yang lainnya.³ Menurut Kamus Bahasa Indonesia Konflik diartikan sebagai Pertentangan, Perselisihan; ketegangan antara dua pihak, pertentangan antara dua kekuatan.⁴

Konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak. Konflik adalah perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain, prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitan dengan dirinya atau hanya jika ada kegiatan yang tidak cocok.

Di antara definisi yang berbeda itu nampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh *adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya*. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya suatu konflik, gejala yang dalam suatu organisasi saat terjadi konflik adalah saat individu atau kelompok menunjukkan sikap “bermusuhan” dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi. Selain itu konflik didefinisikan Adanya dua perbedaan kepentingan dalam waktu yang sama. Jadi dapat disimpulkan bahwa Pengertian/Definisi Konflik ialah

- ✓ Situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang diantara beberapa orang, kelompok atau organisasi.
- ✓ Sikap saling mempertahankan diri sekurang-kurangnya diantara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya

mencapai satu tujuan sehingga mereka berada dalam posisi oposisi, bukan kerjasama.

2. Sumber Konflik

Terdapat beberapa hal yang melatarbelakangi terjadinya konflik. Agus M. Hardjana mengemukakan sepuluh penyebab munculnya konflik, yaitu :

- a. Salah pengertian atau salah paham karena kegagalan komunikasi
- b. Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dipegang
- c. Rebutan dan persaingan dalam hal yang terbatas seperti fasilitas kerja dan jabatan
- d. Masalah wewenang dan tanggung jawab
- e. Penafsiran yang berbeda atas satu hal, perkara dan peristiwa yang sama
- f. Kurangnya kerja sama
- g. Tidak mentaati tata tertib dan peraturan kerja yang ada
Ada usaha untuk menguasai dan merugikan
- h. Pelecehan pribadi dan kedudukan
- i. Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja sehingga orang menjadi merasa tidak jelas tentang apa yang diharapkan darinya.⁵

Stoner sendiri menyatakan bahwa penyebab yang menimbulkan terjadinya konflik adalah :

- a. Pembagian sumber daya (*shared resources*)
- b. Perbedaan dalam tujuan (*differences in goals*)
- c. Ketergantungan aktivitas kerja (*interdependence of work activities*)
- d. Perbedaan dalam pandangan (*differences in values or perceptions*)
- e. Gaya individu dan ambiguitas organisasi (*individual style and organizational ambiguities*)⁶

³ Winardi, J, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta; Kencana Prenada Media Group, 2004, hal 25

⁴ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta ; Agung Media Mulia, 1989 hal 337

⁵ Agus, M. Hardjana, *Konflik di Tempat Kerja*, Yogyakarta; Kanisius, 1994, hal 45

⁶ Stoner, James AF, *Manajemen*, Jakarta; Erlangga, 1996, hal 38

Robbins sendiri membedakan sumber konflik yang berasal dari karakteristik perseorangan dalam organisasi dan konflik yang disebabkan oleh masalah struktural. Dari sini kemudian Robbins menarik kesimpulan bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Konflik perseorangan ini disebut Robbins dengan konflik psikologis. Untuk itulah Robbins kemudian memusatkan perhatian pada sumber konflik organisasi yang bersifat struktural. Sumber-sumber konflik yang dimaksudkan Robbins, yaitu:

1. Saling ketergantungan pekerjaan
2. Ketergantungan pekerjaan satu arah
3. Diferensiasi horizontal yang tinggi.
4. Formalisasi yang rendah
5. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka
6. Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan
7. Pengambilan keputusan partisipatif
8. Keanekaragaman anggota
9. Ketidakesesuaian status
10. Ketakpuasan peran
11. Distorsi komunikasi⁷

3. Jenis Konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, ada yang membagi konflik dilihat dari fungsi dan ada juga yang membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam suatu organisasi.

a. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Jenis konflik ini disebut juga konflik intra keorganisasian. Dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, Winardi membagi

konflik menjadi empat macam. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut : 1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan. 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat. 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi. 4) Konflik peranan, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.⁸

b. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner membagi konflik menjadi lima macam, yaitu: 1) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya. Termasuk dalam konflik individual ini, adalah frustrasi, konflik tujuan dan konflik peranan 2) Konflik antar-individu (*conflict between individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan individu yang lain. 3) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict between individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja. 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya

⁷ Robbin, Stephen P. *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta; Arcan, 1994, hal 44

⁸ Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta; Kencana Prenada Media Group, 2004, Cet II

untuk mencapainya. Masalah ini terjadi karena pada saat kelompok-kelompok makin terikat dengan tujuan atau norma mereka sendiri, mereka makin kompetitif satu sama lain dan berusaha mengacau aktivitas pesaing mereka, dan karenanya hal ini mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. 5) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.⁹

c. Konflik Dilihat dari Fungsi

Dilihat dari fungsi, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: 1) Konflik fungsional (*Functional Conflict*) Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. 2) Konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok. Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.¹⁰

4. Manajemen Konflik

Manajemen Konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut; *Pertama*, Perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak – pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali, *Kedua*, Penilaian Konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. *Ketiga*, Pemecahan Konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.¹¹

Manajemen Konflik¹²

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

⁹ Stoner, James AF, *Manajemen*, Jakarta; Erlangga, 1996, hal 48

¹⁰ Robbin, Stephen P, *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta; Arcan, 1994

¹¹ Dr. E. Mulyasa, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung; PT. Rosda Karya, 2007, hal 239

¹² Kuliah pada Mata Kuliah Penelitian Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam oleh Prof. Dr. H. Lias Hasibuan, MA

diperlukan upaya untuk mengelola konflik secara serius agar keberlangsungan suatu organisasi tidak terganggu. Stoner mengemukakan tiga cara dalam pengelolaan konflik, yaitu:

- a. 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 3) menata kembali struktur organisasi 4) menggalakkan kompetisi 5) memilih manajer yang cocok.
- b. Meredakan atau menumpas konflik jika tingkatnya terlalu tinggi atau kontra-produktif
- c. Menyelesaikan konflik yang disampaikan Stoner adalah: 1) dominasi dan penguasaan, hal ini dilakukan dengan cara paksaan, perlunakan, penghindaran, dan penentuan melalui suara terbanyak. 2) kompromi 3) pemecahan masalah secara menyeluruh¹³

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 :

1. Pencairan, yaitu dengan melakukan dialog untuk mendapat suatu pengertian
2. Keterbukaan, pihak-pihak yang terlibat bisa jadi tidak terbuka apalagi jika konflik terjadi dalam hal-hal sensitif dan dalam suasana yang emosional

3. Belajar empati, yaitu dengan melihat kondisi dan kecemasan orang lain sehingga didapatkan pengertian baru mengenai orang lain
4. Mencari tema bersama, pihak-pihak yang terlibat dapat dibantu dengan cara mencari tujuan-tujuan bersama
5. Menghasilkan alternatif, hal ini dilakukan dengan jalan mencari alternatif untuk menyelesaikan persoalan yang diperselisihkan.
6. Menanggapi berbagai alternatif, setelah ditemukan alternatif-alternatif penyelesaian hendaknya pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mempelajari dan memberikan tanggapan
7. Mencari penyelesaian, sejumlah alternatif yang sudah dipelajari secara mendalam dapat diperoleh suatu konsensus untuk menetapkan suatu penyelesaian
8. Membuka jalan buntu, kadangkala ditemukan jalan buntu sehingga pihak ketiga yang obyektif dan berpengalaman dapat diikutsertakan untuk menyelesaikan masalah
9. 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
10. Mengikat seluruh kelompok, tahap terakhir dari langkah penyelesaian konflik adalah dengan penerimaan atas suatu penyelesaian dari pihak-pihak yang terlibat konflik.¹⁴

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

1. Bersaing

¹³ Stoner, James AF, *Manajemen....* hal 56

¹⁴ Winardi, J, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004, hal 37

2. Kolaborasi
3. Mengelak
4. Akomodatif
5. Kompromi¹⁵

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 2 cara yaitu dengan kekuatan dan dengan perundingan¹⁶

Konflik dapat terjadi dalam organisasi apapun. Untuk itulah manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik. Terdapat banyak cara dalam penanganan suatu konflik. Manajer atau pimpinan harus mampu mendiagnosis sumber konflik serta memilih strategi pengelolaan konflik yang sesuai sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut. Dengan pola pengelolaan konflik yang baik maka akan diperoleh pengalaman dalam menangani berbagai macam konflik yang akan selalu terus terjadi dalam organisasi.

PENUTUP

Uraian tentang Manajemen Konflik dalam organisasi yang dikemukakan dalam pembahasan diatas dapat dipahami secara sederhana melalui beberapa kesimpulan sebagai berikut;

1. Definisi Konflik ialah Situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang diantara beberapa orang, kelompok atau organisasi dalam upaya mencapai satu

tujuan sehingga mereka berada dalam posisi oposisi, bukan kerjasama.

2. Sumber Konflik yaitu;
 - a. Pembagian sumber daya (*shared resources*)
 - b. Perbedaan dalam tujuan (*differences in goals*)
 - c. Ketergantungan aktivitas kerja (*interdependence of work activities*)
 - d. Perbedaan dalam pandangan (*differences in values or perceptions*)
 - e. Gaya individu dan ambiguitas organisasi (*individual style and organizational ambiguities*)
3. Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi yaitu ;
 - 1) Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi
 - 2) Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya
 - 3) Konflik Dilihat dari Fungsi
4. Manajemen Konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut; *Pertama*, Perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak – pihak yang terlibat. *Kedua*, Penilaian Konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. *Ketiga*, Pemecahan Konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, M. Hardjana, *Konflik di Tempat Kerja*, Yogyakarta; Kanisius, 1994
- Dr. E. Mulyasa, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung; PT. Rosda Karya, 2007

¹⁵ Siagian, Sondang P, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta ; Bumi Aksara, 2002, hal 32

¹⁶ Riyanto, Theo, Martinus Th, *Kelompok Kerja yang Efektif*, Yogyakarta; Kanisius, 2008, hal 28

- Ir. H. Adiwarman A. Karim, SE. MBA,
*Ekonomi Islam Suatu Kajian
Kontemporer*, Jakarta; Gema Insani
Press, 2001
- Robbin, Stephen P, *Teori Organisasi;
Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta;
Arcan, 1994
- Riyanto, Theo, Martinus Th, *Kelompok
Kerja yang Efektif*, Yogyakarta;
Kanisius, 2008
- Stoner, James AF, *Manajemen*, Jakarta;
Erlangga, 1996
- Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia*,
Jakarta ; Agung Media Mulia, 1989
- Winardi, J, *Manajemen Perilaku Organisasi*,
Jakarta; Kencana Prenada Media
Group, 2004
- Siagian, Sondang P, *Teori Pengembangan
Organisasi*, Jakarta; Bumi Aksara,
2002