



ABSTRAK

Dalam Kepemimpinan, Administrasi, Manajemen selalu dijumpai berbagai macam konflik yang melibatkan pribadi-pribadi, maupun group-group. Biasanya sebagai dasar manajemen konflik dalam Teori dan Aplikasinya terdapat beberapa model seperti:

- a).Konflik dalam diri pribadi
- b).Konflik antar pribadi
- c).Konflik antar peserta dalam satu kelompok,
- d).Konflik antar bagian satu yang ada dalam organisasi serta konflik yang melibatkan aktivitas organisasi.

Manajemen konflik dalam Teori dan aplikasinya selalu menemukan hal-hal yang pantas akan suatu aktivitas organisasi. Banyak kali masalah manajemen konflik dalam teori dan aplikasinya tidak dapat dihindari pada suatu organisasi, oleh sebab itu masalah yang dihadapi bisa mengarah kepada hal yang positif maupun negatif, sehingga manajemen, kepemimpinan, administrasi dalam teori dan aplikasi tidak perlu menghilangkan semua permasalahan, namun terdapat dalam konflik tersebut akan mendatangkann reaksi pergeseran terhadap aktivitas manajemen, kepemimpinan dan administrasi demi mencapai tujuan otopi yang tidak perlu diperhitungkan. Ruang lingkup manajemen konflik dalam teori dan aplikasi terdapat pengertian konflik, bentuk manifestasi terhadap konflik, penyebab konflik, ciri-ciri konflik, proses terjadinya konflik dan dampak konflik itu sendiri.

Manajemen konflik dalam teori dan aplikasinya bukanlah sesuatu yang tidak perlu dikuatirkan, namun menjadi suatu teronbosan baru dalam memandang terhadap aktivitas organisasi berdasarkan visi misi serta tujuan utopi dari pada manajemen, kepemimpinan maupun administrasi.



LINGKUP MANAJEMEN KONFLIK DALAM TEORI DAN APLIKASI

A. PENGERTIAN KONFLIK

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Itu berarti konflik terjadi antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha memukul atau menyingkirkan pihak lain. DuBrin, A.J. (1983), menyebut: “*Conflict in the context used, refers to the apposition of persons or forces that gives rise to some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or events*”. Dikatakan konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam mencapai tujuan¹.

Luthans, F. (1985) mengartikan konflik sebagai ketidaksesuaian antar nilai atau tujuan, antar anggota organisasi, seperti dikatakannya: “*Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another’s goal achievement, and emotionally in term of hostility*”. Lebih lanjut dikatakan perilaku konflik

¹ DuBrin, A.J. *Foundatiuon of Organizational Behavior An Applied Perspective*. London: Prentice–Hall International, Inc.1983. p.25–26.

2.Luthans, F. *Organizational Behavior*. New York: McGraW–Hill Book Company,1985.p.75–76.



dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi.²

Selanjutnya ia mengatakan bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan yang terbatas dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda.

Robbin (1984) menyatakan konflik adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintangi yang menyebabkan frustrasi dalam mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Sedangkan Kolman & Thomas mendefinisikan konflik sebagai suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya kurang sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lainnya tidak³.

Konflik juga diuraikan Pace dan Faules, (1994), sebagai ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Pertikaian yang dimaksud adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami⁴. Pandangan ini sejalan dengan yang dikatakan Folger & Poole, (1984). bahwa konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi⁵. Bagi

³ Robbin, Stephen P. *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1984. p. 47.

⁴ Pace dan Faules, *Organizational Communication*, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1994.p.249

⁵ Folger & Poole, *Komunikasi Kelompok: Konflik Dalam Kelompok*. Jakarta. CV. Mandar Maju, 1994 hal 63.



Aldag, R.J dan Stearns, T.M (1987) konflik adalah ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu/kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan⁶.

Melalui beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa Konflik adalah pertentangan atau ketidaksepahaman antara individu atau kelompok yang meningkatkan ketegangan atau pertikaian yang dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku hingga saling mengganggu karena adanya fakta, antara lain:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya memunculkan persaingan untuk memiliki maupun menguasai sumber daya yang terbatas tersebut. Konflik dapat muncul karena keterbatasan sumber daya ini. Sumber daya antara lain: manusia, uang, fasilitas, peralatan dan bahan.

2. Nilai yang Berbeda

Dalam organisasi dan masyarakat sistem hirarki dan prioritas individu berbeda, karena itu nilai dapat menyebabkan munculnya konflik. Nilai akan mempengaruhi seseorang dalam berpikir, menilai dan berperilaku. Semua individu akan berupaya mewujudkan nilai yang diyakininya. Nilai yang dikenal di masyarakat seperti; nilai ekonomis pada objek yang dapat dijual belikan, nilai sosial yaitu hubungan antar manusia, nilai etis dan moral, nilai religius, dan nilai material pada benda-benda.

3. Perbedaan Keyakinan

Setiap individu memiliki dasar keyakinannya masing-masing. Berdasarkan keyakinan inilah individu itu mengarahkan hidupnya dan memberikan

⁶ Aldag, R.J dan Stearns, T.M, *Management*, Cincinnati: South Western, 1987. p.57



penilaian terhadap lingkungannya juga menyelesaikan semua permasalahan berdasarkan standar keyakinannya.

4. Aktivitas Pekerjaan yang Terbatas

Aktivitas–aktivitas pekerjaan yang terbatas karena adanya perbedaan; status, tujuan, nilai–nilai atau persepsi yang berbeda dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya melalui paparan di atas, dapat pula diidentifikasi bahwa suatu organisasi dan masyarakat mengalami konflik jika di dalamnya terdapat:

1. Mempertentangkan perbedaan individu.
2. Terdapat pertentangan norma dan nilai–nilai yang dipahami antara individu atau kelompok.
3. Terdapat perbedaan pendapat atau perselisihan pendapat terhadap persepsi dalam menafsirkan tujuan yang ingin dicapai.
4. Terdapat perilaku yang saling menghalangi, memojokkan, meremehkan juga menyingkirkan pihak lain dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas.
5. Adanya persaingan dalam hal kreativitas, inisiatif, gagasan, ide, atau konsep dalam mencapai harapan dan tujuan.
6. Adanya usaha–usaha dari pihak lain yang menghambat pencapaian harapan tujuan yang sudah ditetapkan.

B. BENTUK MANIFESTASI KONFLIK

Konflik yang terjadi baik dalam sebuah organisasi, masyarakat maupun yang terjadi dalam diri sendiri, jika diabaikan atau terlambat diselesaikan dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk atau tampilan. Penulis mengidentifikasi bentuk–bentuk manifestasi konflik yang paling sering terjadi antara lain:



1. Gelisah atau ketidaktentraman.

Kegelisahan atau ketidaktentraman merupakan perasaan-perasaan tidak tenang, resah, cemas, khawatir juga tidak nyaman. Perasaan-perasaan seperti ini dapat menimbulkan; susah tidur atau tidak dapat tidur, menimbulkan ketegangan dan sakit kepala, tubuh terasa lemas, emosi yang tidak stabil dapat membuat seseorang bertindak terburu-buru tanpa memikirkan resiko yang akan ditimbulkan akibat perbuatan tersebut. Misalnya; memaki orang dengan kata-kata yang kurang baik, menghina, melempar benda-benda yang ada disekitarnya, atau tindakan kekerasan seperti memukul.

2. Stres

Stres adalah istilah yang secara harafiah berarti tekanan atau ketegangan yang cenderung mengganggu tubuh. Dalam ilmu psikologi stres merupakan segala sesuatu yang mengganggu individu dalam beradaptasi atau dalam mengatasi suatu masalah. Stres sebenarnya merupakan reaksi spesifik seseorang terhadap sesuatu ancaman dan tuntutan dari luar atau dari dalam pikiran individu itu sendiri. Itu berarti stres merupakan reaksi alamiah manusia untuk mempertahankan diri. Yang menjadi masalah adalah jika stres itu berlebihan, dan individu bersangkutan tidak dapat mengatasinya, kemudian diperparah oleh faktor-faktor tertentu dalam struktur mental misalnya memiliki sifat penakut, maka yang terjadi adalah timbulnya gangguan perilaku yang bermacam-macam, antara lain menjadi lebih pendiam, berbicara sendiri yang tidak jelas, tersenyum atau tertawa sendiri, dan sebagainya.

3. Perselisihan

Konflik yang tidak terselesaikan akan bermanifestasi dalam bentuk perselisihan. Perselisihan dapat dilihat melalui perilaku protes (*grievances*),



tindakan indisipliner, keluhan (*complaints*), dalam skala yang lebih besar melakukan unjuk rasa bersama-sama, melakukan pemblokiran, penyanderaan, ancaman dan sebagainya.

4. **Terjadi kompetisi yang tidak sehat.**

Dikatakan kompetisi yang tidak sehat karena dilakukan dengan cara-cara yang tidak jujur atau dengan cara melanggar peraturan yang ada. Diskriminasi, kebijakan pemimpin yang tidak adil, suasana yang kurang harmonis dalam organisasi dapat menimbulkan kompetisi yang tidak sehat.

5. **Disintegrasi**

Dalam kamus bahasa Indonesia disintegrasi berarti: keadaan tidak bersatu padu, keadaan yang terpecah belah, hilangnya keutuhan atau persatuan, dengan kata lain terjadi perpecahan.

6. **Miskomunikasi**

Tidak efektifnya pola komunikasi mengakibatkan miskomunikasi, yang terlihat dari timbulnya keluhan atau gosip yang disampaikan kepada pihak-pihak lain. Hal ini dapat memunculkan konfrontasi terbuka yang biasanya bernuansa kekerasan. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu harus bisa menyampaikan pesan atau informasi tentang pikiran atau perasaannya secara jelas kepada komunikan. Tujuannya membentuk saling pengertian agar tidak terjadi miskomunikasi.

7. **Menghambat terciptanya kerjasama**

Manifestasi konflik juga dapat terlihat dari buruknya kerjasama dan atau rencana kerjasama kedua belah pihak yang terlibat konflik. Dalam situasi yang tidak kondusif akan sulit menemukan kesepakatan kedua belah pihak dalam pengambilan keputusan. Bahkan yang bisa terjadi, adanya upaya-upaya atau tindakan untuk saling menjatuhkan satu sama lainnya, selain itu munculnya anggapan yang merendahkan, menyalahkan, dan juga



menganggap pihak lain sebagai pihak yang bermasalah tanpa menyelidiki permasalahan yang sebenarnya.

8. Tidak tercapainya tujuan organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah atau tempat berkumpulnya orang-orang agar dapat bekerjasama secara rasional, terencana, dipimpin juga terkendali guna memanfaatkan sumber daya, seperti; uang, material, metode, lingkungan bahkan manusia secara efisien dan efektif. Tujuan organisasi merupakan apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang. Tujuan organisasi akan terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan organisasi yaitu *profitability* (keuntungan), *growth* (pertumbuhan), dan *survive* (bertahan hidup). Ketiganya harus berjalan berkesinambungan demi kemajuan organisasi. Jika konflik yang ada dalam organisasi tidak terselesaikan maka tujuan organisasi tidak tercapai, hal terburuk bahwa organisasi tersebut tidak dapat bertahan.

Dalam <http://nugrohotech.wordpress.com> yang diakses pada tanggal 7 Nopember 2011 menjelaskan manifestasi konflik, yaitu;

a. Perselisihan (*dispute*)

Perselisihan bagi kebanyakan orang awam, kata konflik biasanya diasosiasikan dengan “*dispute*” yaitu “perselisihan” tetapi, dalam konteks ilmu perilaku organisasi, “perselisihan” sebenarnya sudah merupakan salah satu dari banyak bentuk produk dari konflik. *Dispute* atau perselisihan adalah salah satu produk konflik yang paling mudah terlihat dan dapat berbentuk protes (*grievances*), tindakan indisipliner, keluhan (*complaints*), unjuk rasa ramai-ramai, tindakan pemaksaan (pemblokiran, penyanderaan, dsb), tuntutan ataupun masih bersifat ancaman atau pemogokan baik antara pihak internal organisasi ataupun dengan pihak luar adalah tanda-tanda konflik yang tidak terselesaikan.



b. Kompetisi (persaingan) yang tidak sehat.

Persaingan sebenarnya tidak sama dengan konflik. Persaingan seperti misalnya dalam pertandingan atletik mengikuti aturan main yang jelas dan ketat. Semua pihak yang bersaing berusaha memperoleh apa yang diinginkan tanpa di jegal oleh pihak lain. Adanya persaingan yang sangat keras dengan wasit yang tegas dan adil, yang dapat menjurus kepada perilaku dan tindakan yang bersifat menjekal yang lain.

c. Sabotase adalah salah satu bentuk produk konflik yang tidak dapat diduga sebelumnya.

Sabotase seringkali digunakan dalam permainan politik dalam internal organisasi atau dengan pihak eksternal yang dapat menjebak pihak lain. Misalnya saja satu pihak mengatakan tidak apa-apa, tidak mengeluh, tetapi tiba-tiba mengajukan tuntutan ganti rugi miliaran rupiah melalui pengadilan.

d. Inefisiensi/Produktivitas Yang Rendah.

Apa yang terjadi adalah salah satu pihak (biasanya pihak pekerja) dengan sengaja melakukan tindakan-tindakan yang berakibat menurunkan produktivitas dengan cara memperlambat kerja (*slow down*), mengurangi *output*, melambatkan pengiriman, dll. Ini adalah salah satu dari bentuk konflik yang tersembunyi (*hidden conflict*) dimana salah satu pihak menunjukkan sikapnya secara tidak terbuka.

e. Penurunan Moril (*Low Morale*).

Penurunan moril dicerminkan dalam menurunnya gairah kerja, meningkatnya tingkat kemangkiran, sakit, penurunan moril adalah juga merupakan salah satu dari produk konflik tersembunyi dalam situasi ini salah satu pihak, biasanya pekerja, merasa takut untuk secara terang-terangan untuk memprotes pihak lain sehingga melakukan tindakan-tindakan tersembunyi pula.



f. Menahan/Menyembunyikan Informasi.

Dalam banyak organisasi informasi adalah salah satu sumberdaya yang sangat penting dan identik dengan kekuasaan (*power*). Dengan demikian maka penahanan/penyembunyian informasi adalah identik dengan kemampuan mengendalikan kekuasaan tersebut. tindakan-tindakan seperti ini menunjukkan adanya konflik tersembunyi dan ketidakpercayaan (*distrust*).

Melalui penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa konflik seharusnya mendapat perhatian sebelum konflik tersebut bermanifestasi dalam berbagai bentuk yang dapat merugikan individu, organisasi maupun masyarakat. Dalam hal ini manajemen konflik menjadi penting untuk dipahami oleh setiap pemimpin, dengan adanya manajemen konflik setiap pemimpin dapat menentukan sikap yang tepat dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya⁷.

15

C. CARA PANDANG TERHADAP KONFLIK

Perubahan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat sebagai akibat dari kemajuan teknologi atau pengetahuan tentu saja menimbulkan perbedaan pandangan satu dengan lainnya. Perbedaan ini dapat memicu kehadiran konflik. Hal ini wajar karena konflik tidak dapat dihindarkan dari kehidupan manusia. Konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama baik antar individu, kelompok, organisasi dan masyarakat. Jelaslah bahwa konflik tidak terjadi secara alamiah melainkan ada penyebabnya. Konflik melibatkan individu atau kelompok, konflik itu berproses dan dapat berdampak positif atau negatif.

Pandangan dalam memahami konflik, yaitu pandangan tradisional dan pandangan modern menjelaskan bahwa konflik dipandang dari segi tradisional

⁷ <http://nugrohotech.wordpress.com> yang diakses pada tanggal 7 Nopember 2011



tentang konflik (*traditional view of conflict*) dan pandangan kontemporer tentang konflik (*contemporary view of conflict*). Pandangan mana dikemukakan oleh Aldag, R.J dan Stearns, T.M (1987) menyebutnya dengan istilah pandangan tradisional dan pandangan pluralis seperti dalam table berikut:⁸

Traditional View of Conflict	Contemporary View of Conflict
1. Conflict, by and large, is bad and should be eliminated or reduced	1. Conflict is good and should be encouraged, conflict must be regulated, however, so that it does not get out of hand
2. Conflict need not occur	2. Conflict is inevitable
3. Conflict results from breakdowns in communication and lack of understanding, trust and openness between groups	3. Conflict results from a struggle for limited rewards, competition, and potential frustration, of goals conditions that are natural in organizations
4. People are essentially good, trust, cooperation, and goodness are givens in human nature	4. People are not essentially bad, but are nevertheless driven by achievement, self seeking, and competitive interests

Tabel 1: Pandangan Konflik oleh Aldag, R.J dan Stearns, T.M, (1987)

Pendapat pandangan tradisional bahwa konflik harus dihindari karena tidak menguntungkan. Peristiwa konflik terjadi karena ada kesalahan komunikasi. Jika konflik ada, maka pertentangan ada. Jika pertentangan ada tentu ketenangan tidak ada. Jika ketenangan tidak ada maka menimbulkan berbagai perilaku negatif yang mengganggu individu tersebut dalam bekerja dan berinteraksi. Dijelaskan juga pada dasarnya manusia menginginkan ketenangan dan kedamaian.

⁸ Aldag, R.J dan Stearns, T.M, *Management*, Cincinnati: South Western Publishing, Co, 1987. p 125.



Menjadi jelas bahwa pandangan tradisional menganggap konflik harus dihindari. Konflik hanya akan menimbulkan kekacauan dalam organisasi, kehadiran konflik dianggap mencegah pencapaian tujuan, dan konflik disebabkan oleh kesalahan pemimpin (manajer) dalam merancang dan memimpin organisasi, itulah sebabnya konflik harus dihindari karena berdampak negatif.

Sedangkan pandangan kontemporer menilai konflik tidak dapat dihindari karena secara alami konflik dapat terjadi di dalam organisasi. Hal ini disebabkan banyak faktor antara lain: perbedaan individu, tujuan, persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Karenanya konflik adalah hal yang alamiah dan perlu dikelola sehingga memberikan dampak yang positif misalnya adanya kompetisi dalam peningkatan prestasi.

Pandangan kontemporer justru memahami bahwa konflik perlu didorong agar tetap muncul, alasannya konflik dapat memicu kompetisi untuk mendapatkan penghargaan, prestasi, dan peningkatan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu pada prinsipnya manusia tidak suka hidup dalam ketegangan maupun tekanan. Disinilah pentingnya bagaimana manusia itu diajarkan untuk mampu menghadapi berbagai situasi yang ada, untuk mencapai keinginannya yaitu hidup dalam ketenangan dan kedamaian.

Phillip L. Hunsaker (2001) mengemukakan bahwa: *Conflict are not negative; they are a natural feature of every organization and can never be completely eliminated. However, they can be managed to avoid hostility, lack of cooperation, and failure to meet goals. When channeled properly, conflicts can lead to creativity, innovative solving, and positive change.* (Konflik itu bukan sesuatu yang negatif, tetapi hal itu secara alami tetap ada dalam setiap organisasi. Bagaimanapun konflik itu bila dikelola dengan baik maka konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Ketika konflik dikelola secara baik, dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam



pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi)⁹.

Hal ini sejalan dengan yang diungkap oleh Richard J. Bodine (1998) mengemukakan bahwa: *conflict is a natural, vital part of life. When conflict is understood, it can become an opportunity to learn and create. The synergy of conflict can create new alternative something that was not possible before. The challenge for people in conflict is to apply the principles of creative cooperation in their human relationship. without conflict, there would likely e no personal growth or social change* (Konflik itu terjadi secara alami dan bagian vital dalam kehidupan. Ketika konflik dapat dipahami secara wajar, ia dapat menjadi peluang dan kreativitas dalam pembelajaran/pendidikan. Konflik secara sinergis dapat menumbuhkan kreativitas baru, kadang-kadang tidak dapat diduga sebelumnya. Tanpa konflik tidak akan terjadi perubahan bagi pengembangan pribadi maupun perubahan masyarakat¹⁰.

Konflik berperan fungsional jika konflik tersebut dapat dikelola dengan baik, efektif dan efisien, misalnya pemimpin menemukan cara yang tepat untuk memotivasi anggotanya dalam berprestasi. Sebaliknya jika konflik tersebut dibiarkan atau diabaikan dapat berperan disfungsional seperti kecurigaan, kurang percaya, memburuknya hubungan kerjasama dan hubungan personal, menurunnya motivasi berprestasi, serta terganggunya pencapaian tujuan yang diharapkan. Untuk mengetahui apakah konflik fungsional atau disfungsional konflik perlu diamati gejalanya, ditafsirkan, ditemukan penyebabnya dan dampak yang saja yang dapat ditimbulkan akibat kehadiran konflik tersebut pada individu, kelompok, organisasi maupun masyarakat.

⁹ Phillip L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey, 2001. p. 87.

¹⁰Richard J. Bodine *The Handbook of Conflict Resolution Education:A Guide to Bulding Quality Program* in Schook, Josse Boss USA, 1998, p.35.



Pandangan yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1974) yang telah banyak menyelidiki hal ini menekankan perbedaan konflik antara pandangan tradisional dan pandangan baru atau yang biasa disebut pandangan interaksionis, yaitu

PANDANGAN LAMA (PANDANGAN TRADISIONAL)	PANDANGAN BARU (PANDANGAN INTERAKSIONIS)
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan menyelesaikannya
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

Tabel 2: Pandangan Tentang Konflik Stephen (P Robbins, 1974)

Dalam table di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik dapat berperan fungsional dan dapat berperan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi



tujuan kelompok (Robbins, 1989). Itu berarti konflik dapat berpotensi mengembangkan sebaliknya dapat berpotensi mengganggu kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan¹¹.

Robbins (1996) dalam “*Organization Behavior*” mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*. Pada kelompok atau organisasi yang satu konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi pada kelompok atau organisasi yang lain berusaha meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
3. Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini

¹¹Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall Englewood Cliffs, New York, 1974. p 115



disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis diri, dan kreatif.

Melalui penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa; a). Pandangan tradisional menganggap konflik itu buruk. Alasannya konflik dapat berdampak negatif dan merugikan. b). Pandangan hubungan manusia melihat konflik hal yang wajar karena adanya perbedaan pandangan dan pendapat. Itulah sebabnya konflik harus menjadi motivasi dalam perubahan yang lebih baik. c). Pandangan interaksionis mengatakan konflik itu perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan agar melalui konflik semangat tetap bisa dipertahankan, memunculkan sikap kritis diri dan meningkatkan kreativitas¹².

Penulis sepaham dengan pandangan hubungan manusia dan pandangan interaksionis bahwa konflik hal yang wajar dan tidak dapat dihindari. Konflik juga perlu dipertahankan pada level minimum agar perubahan dan perkembangan positif dapat tercipta. Apabila konflik dapat dikelola secara profesional dapat memunculkan kreativitas, sifat kritis, motivasi dan inovasi.

Kenyataan akan adanya konflik yang berdampak negatif pada keberlangsungan organisasi maupun masyarakat, kiranya menjadi peringatan bahwa setiap pemimpin hendaknya bersikap positif memandang konflik yang ada. Manajemen konflik menjadi penting, agar konflik mampu dikendalikan, dikelola dan diselesaikan secara profesional. Tujuannya agar konflik yang terjadi tidak berperan disfungsional melainkan berperan fungsional.

¹² Robbins, "*Organizational Behavior*" Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1996.p. 59



D. PENYEBAB KONFLIK

Konflik tidak terjadi secara kebetulan, melainkan ada yang menyebabkannya. Sumber atau penyebab konflik ini tentu saja bervariasi tergantung bagaimana individu berekspresi terhadap situasi yang ada disekitarnya. Cara berinteraksi dengan lingkungannya dan cara menafsirkan atau menanggapi tantangan maupun peluang yang ada. Begitu beragamnya penyebab konflik sehingga sulit untuk dideskripsikan secara jelas dan terperinci.

Penyebab lain misalnya sesuatu yang dianggap sepele, tetapi pada kelompok lain hal itu adalah penyebab munculnya konflik. cara pandang seperti ini banyak dipengaruhi oleh adanya perbedaan kebudayaan, tradisi, kepercayaan atau pembiasaan yang ada di dalam masyarakat, khususnya masyarakat majemuk seperti Indonesia.

Kenyataan akan adanya perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu seperti ciri fisik, kepandaian, sikap, bakat, minat, kepribadian, cita-cita juga kebudayaan, keyakinan, dan kebiasaan yang dipengaruhi oleh pola asuh memungkinkan konflik hadir. Adanya ciri-ciri individu ini saat berinteraksi saat berinteraksi memungkinkan konflik hadir tanpa disadari. Dengan dibawa ciri-ciri individual dalam berinteraksi menunjukkan konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat, karena masyarakat merupakan kumpulan individu-individu. Dengan kata lain selama masyarakat itu ada maka konflik akan terus ada, atau konflik akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Ada beberapa faktor yang melatarbelakangi terjadinya konflik, yaitu:

1. Kesalahan dalam komunikasi. Kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain (Stoner, J dan Freeman, R.E. 1994)¹³.

¹³ Stoner, J dan Freeman, R.E. **Manajemen**, Jakarta: CV Intermedia, 1994 hal 37



2. Adanya aturan–aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis dan tidak tertulis yang penerapannya terlalu kaku dan keras. (Owens, R.G 1991)¹⁴
3. Adanya perubahan dan perkembangan dalam organisasi yang menimbulkan perbedaan pendapat, keyakinan, dan ide–ide. (Terry, G.R., 1986)¹⁵.
4. Adanya pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawan, persaingan untuk memperebutkan sumber–sumber organisasi yang terbatas, perbedaan nilai, perbedaan keyakinan, dan persaingan antar kelompok atau bagian. (Corbally, J. E dan Nystrand, R. O 1988)¹⁶.
5. Konflik disebabkan oleh sifat agresif individu–individu, persaingan sumber–sumber yang terbatas, perbedaan kepentingan dan tujuan, ketidaksepahaman dalam menafsirkan tujuan, persaingan peran, persaingan jabatan, ketidakjelasan dalam menentukan tugas, perubahan organisasi, iklim organisasi yang tidak menyenangkan, godaan seksual bagi karyawan wanita, pelanggaran terhadap wilayah kerja, dan perbedaan pengetahuan (Dubrin, A.J. 1984)¹⁷.
6. Kondisi yang menimbulkan konflik yaitu: 1) persaingan terhadap sumber–sumber, 2) ketergantungan pekerjaan, 3)kekaburan bidang tugas, 4)

¹⁴ Owens, R.G, *Organizational Behavior in Education*, (Fourth Edition). Boston Allynand Bacin Inc, 1991.p 125.

¹⁵ Terry, G.R. *Principles of Management, Edisi ke 7*, Richard D. Irwin, Inc Third Edition. 1986.p.97.

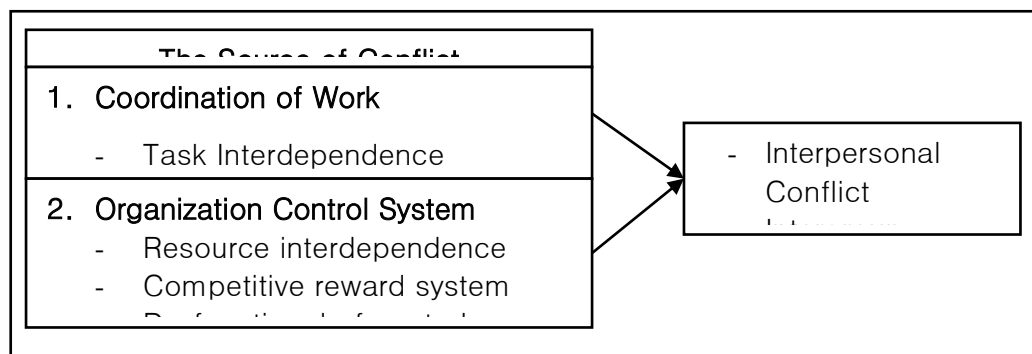
¹⁶ Corbally, J. E dan Nystrand, R. O, *Introduction To Educational Administration*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc. 1983.p.157.

¹⁷ Dubrin, A.J. *Foundations of Organizational Behavior An Applied Perspective*. London: Prentice–Hall International, Inc.1984.p.346.



problem status, 5) rintangan komunikasi, 6) perbedaan sifat-sifat individu. (Wexley, K.N dan Yukl, G.A. 1992)¹⁸

7. Sebab-sebab konflik yaitu; spesialisasi pekerjaan, perubahan nilai-nilai, kurang perhatian dalam hubungan manusia, pelanggaran wilayah kerja, penggabungan dua departemen/unit kerja. (Cummings, P.W. 1980)¹⁹
8. Konflik organisasi disebabkan karena kurangnya koordinasi kerja antara kelompok/departemen dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas.
9. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan. (Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. 1983) Seperti yang



terlihat dalam gambar berikut:

Gambar 2: Penyebab Konflik Organisasi (DuBrin, 1984)²⁰

¹⁸ Wexley, K.N dan Yukl, G.A. **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia:** Jakarta, diterjemahkan oleh Muh Shobaruddin, 1992 hal 75

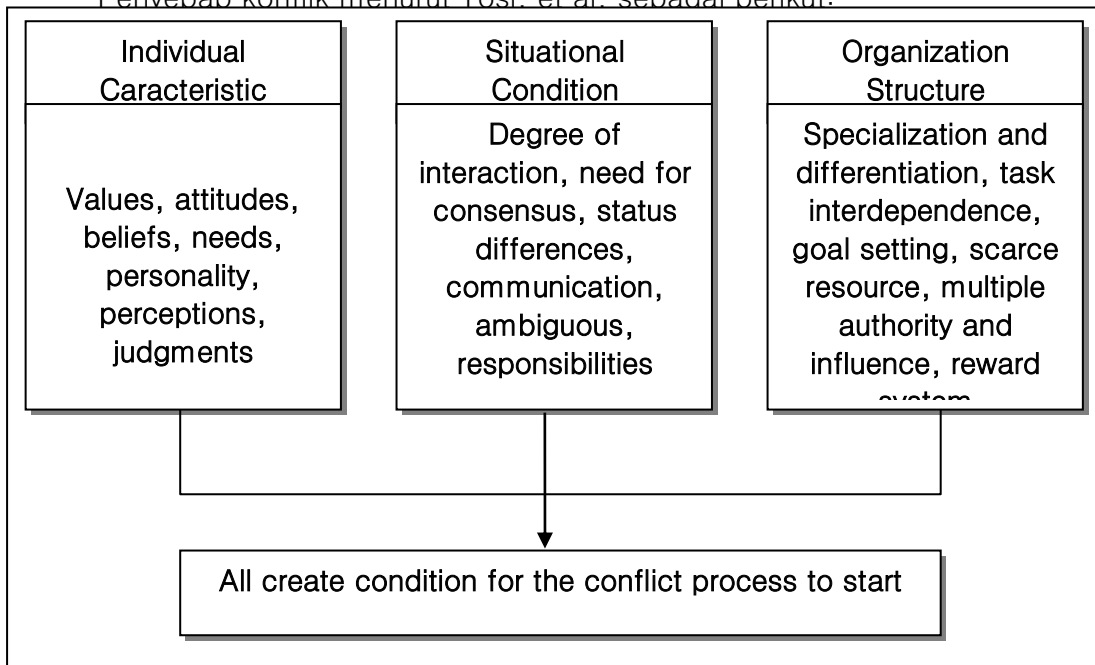
¹⁹ Cummings, P.W. dan Alisjahbana, **Antropologi Baru.** Jakarta: PT. Dian Rakyat 1980 hal 41



10. Sumber-sumber konflik yaitu;

- a. *Individual characteristics* antaranya; perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan, kepribadian, persepsi dan pendapat,
- b. *Situational conditions* yaitu; situasi kerja perbedaan pendapat antar depertemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi, kekaburan bidang tugas, juga saling ketergantungan untuk menjalin kerjasama.
- c. *Organizations structures* yaitu spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber-sumber adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam system penggajian. (Tosi, H.I., Rizzo, J.R. dan Carrol, S.J. 1990)²¹

Penyebab konflik menurut Tosi. et al. sebagai berikut:



²⁰ DuBrin. A.J, *Foundations of Organizational Behavior An Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International, 1984 p.346.

²¹ Tosi, H.I., Rizzo, J.R. dan Carrol, S.J. *Managing Orgazational Behavior*. New York: Harper Collins Publihser, 1990 p. 523



Gambar 3: Kondisi Awal Penyebab Timbulnya Konflik Organisasi (Tosi, 1990)

Dengan mengetahui penyebab konflik seperti yang telah diuraikan di atas, akan memberikan pengetahuan dan pertimbangan kepada pemimpin atau manajer dalam menghadapi dan mengelola konflik yang ada. Lebih jauh konflik dapat digunakan untuk mengkritisi organisasi, menjadi media dalam berkompetisi juga menjadi penggerak dalam berprestasi dan mengembangkan kreativitas.

E. CIRI-CIRI KONFLIK

Sesuatu yang sifatnya mengganggu tidak selalu dapat disebut konflik. Menurut Wijono (1993) sifat yang mengganggu dapat disebut konflik jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambisius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.



5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.²²

F. JENIS-JENIS KONFLIK

Menurut Dahrendorf konflik dibedakan menjadi enam macam, yaitu:

1. Konflik antar atau dalam peran sosial (intrapribadi), (peran-peran dalam keluarga atau profesi yaitu konflik peran role).
2. Konflik antar kelompok, (kelompok sosial; antar keluarga atau antar gang).
3. Konflik kelompok yang terorganisir dan tidak terorganisir; (polisi melawan massa).
4. Konflik antar satuan nasional; (kampanye, perang saudara).
5. Konflik antar atau tidak antar agama
6. Konflik politik²³

Champbell, Corbally, dan Nystrand (1983) mengklasifikasi jenis-jenis konflik, yaitu:

1. *Intrapersonal conflict*
2. *Interpersonal conflict*
3. *Individual institutional conflict*
4. *Intraorganizational conflict*²⁴

Owens (1991), Davis and Newstron (1981) menjelaskan jenis-jenis konflik sebagai berikut:

1. *Intrapersonal conflict*
2. *Interpersonal conflict*

²² Wijono, **Manajemen Konflik**, Jakarta: CV. Intermedia, 1993 hal 37

²³ Dahrendorf, Ralf. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Calif: Stanford University Press, 1959. P. 77

²⁴ Champbell, Corbally, dan Nystrand, *Introduction To Educational Administration*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc. 1983, p.152.



3. *Intra group conflict*
4. *Intergroup conflict*
5. *Inter organization conflict*²⁵

Masih terdapat jenis-jenis konflik atau bentuk-bentuk konflik yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Keberagaman pandangan tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam jenis-jenis konflik seperti di bawah ini:

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal dikenal juga dengan istilah konflik internal (*intrapersonal conflict*), terjadi dalam diri seseorang. Istilah lainnya adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik ini dapat terjadi apabila seseorang memiliki dua keinginan yang tidak dapat dipenuhinya sekaligus. Konflik intrapersonal disebabkan:

- a. Adanya kebutuhan-kebutuhan atau pilihan-pilihan yang saling bertentangan.
- b. Adanya tuntutan untuk melakukan yang lebih dari pada kemampuannya.
- c. Adanya aspek-aspek positif dan negatif dalam mewujudkan tujuan-tujuan.

Winardi (2004), menjelaskan terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu, yaitu:

a) Konflik Mendekat-Mendekat (*Approach-Approach Conflict*)

Konflik demikian meliputi suatu situasi di mana seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama. Contoh: apabila individu harus memilih antara tindakan menerima sebuah promosi yang sangat dihargai di dalam organisasi yang bersangkutan, dan menerima pekerjaan baru yang menarik yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

²⁵ Owens Davis and Newstron, *Organizational Behavior in Education*, (Fourth Edition). Boston: Allynand Bacin Inc, 1991 p 55.



b) Konflik Menghindari–Menghindari (*Avoidance–Avoidance Conflict*)

Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang memilih antara dua macam alternatif negatif yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali. Contoh: apabila kita menghadapi pilihan transfer pekerjaan ke kota lain yang berada pada lokasi yang tidak menyenangkan atau di PHK oleh organisasi di mana kita bekerja.

c) Konflik Pendekatan–Menghindari (*Approach–Avoidance Conflict*)

Konflik ini meliputi sebuah situasi di mana seseorang harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya. Contoh: apabila seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi sekaligus mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan yang tidak disukai²⁶.

29

2. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal (*interpersonal conflict*) adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain, terjadi karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Konflik interpersonal bersifat substantif, emosional atau keduanya. Konflik ini disebabkan berbeda status, jabatan, upah, perlakuan, dan lain–lain. Dalam organisasi konflik perlu mendapat perhatian karena dapat melibatkan beberapa anggota yang berpengaruh pada peran, proses, ketidaknyamanan, dan dapat menghambat proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

3. Konflik antar anggota dan satu kelompok

Konflik antara anggota dan satu kelompok biasanya dikenal juga dengan istilah konflik substantif dan efektif. Konflik substantif muncul sebagai akibat dari

²⁶ Winardi, **Manajemen dan Pengembangan**. Bandung: CV. Mandar Maju, 2003 hal 169,



adanya perbedaan latar belakang keahlian, yang terlihat dari hasil kerja. Misalnya ada salah satu individu atau kelompok yang memiliki suatu kesimpulan yang berbeda dengan data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antara kelompok

Konflik antar kelompok (*conflik intergroup*) adalah konflik yang terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, senioritas sampai kepada meningkatnya tuntutan akan keahlian. Konflik ini merupakan jenis yang banyak terjadi di dalam organisasi.

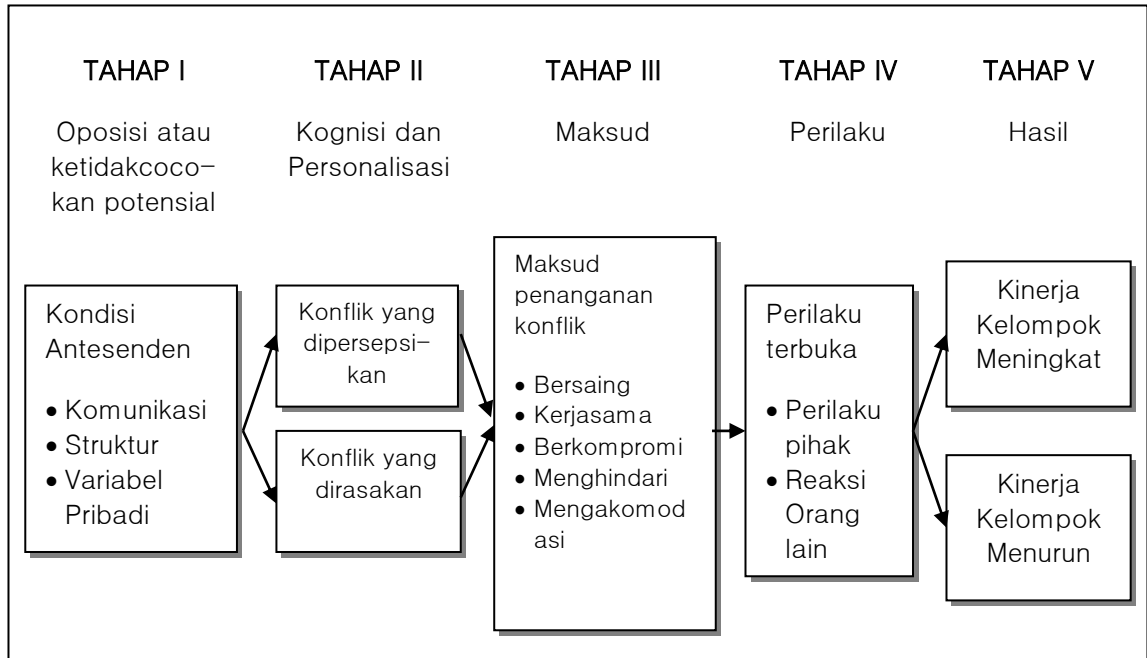
5. Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi merupakan konflik yang lebih luas karena melibatkan dua atau lebih organisasi. Konflik antar kelompok lebih kepada persaingan misalnya timbulnya produk–produk baru, teknologi baru, harga lebih rendah, pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien dan sebagainya.

30

G. PROSES TERJADINYA KONFLIK

Konflik tidak terjadi secara tiba–tiba, melainkan melalui tahapan–tahapan tertentu. Robbins (2003) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap, yaitu 1) tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial, 2) tahap kognisi dan personalisasi, 3) tahap maksud, 4) tahap perilaku, dan 5) tahap hasil. Seperti yang diuraikan dalam gambar di bawah ini;



Gambar 3: Proses Konflik Robbins, (2003)²⁷

1. Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Langkah pertama dalam proses komunikasi adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul. Sederhananya kondisi tersebut dikelompokkan dalam kategori: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

- a) Komunikasi. Komunikasi yang buruk merupakan alasan utama konflik, selanjutnya masalah-masalah dalam proses komunikasi yang berperan menghalangi kolaborasi dan merangsang kesalahpahaman.
- b) Struktur. Struktur bisa menjadi titik awal dari konflik. Struktur dalam hal ini meliputi: ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota

²⁷ Robbins. SP. *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2003,p.152.



tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok–kelompok.

- c) Variabel pribadi. Variabel pribadi juga bisa menjadi titik awal dari konflik. Misalnya ketidaksukaan pada cara pakaiannya, suaranya dan sebagainya. Karakter pribadi yang mencakup sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian, serta perbedaan individual bisa menjadi titik awal dari konflik.

2. Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Kognisi dan personalisasi adalah persepsi dari salah satu pihak atau masing–masing pihak terhadap konflik yang sedang dihadapi. Jika kondisi–kondisi yang disebut dalam Tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualkan. Bilamana hal ini terjadi dan berlanjut pada pelibatan emosional maka akan tercipta kecemasan, ketegangan, frustrasi dan permusuhan. Tahap II penting karena di sinilah persoalan konflik cenderung didefinisikan.

3. Tahap III: Maksud

Maksud berada di antara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang–terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan konflik, yaitu: (1) bersaing, tegas dan tidak kooperatif, maksudnya suatu hasrat untuk memuaskan kepentingan seseorang atau diri sendiri, tidak peduli dampaknya terhadap pihak lain dalam suatu episode konflik; (2) berkolaborasi, bila pihak–pihak yang berkonflik masing–masing berhasrat untuk memenuhi sepenuhnya kepentingan dari semua pihak, kooperatif dan pencaharian hasil yang bermanfaat bagi semua pihak; (3) menghindar, bilamana salah satu dari pihak–pihak yang berkonflik mempunyai hasrat untuk menarik diri, mengabaikan atau menekan suatu konflik; (4)



mengakomodasi, bila satu pihak berusaha untuk memuaskan seorang lawan, atau kesediaan dari salah satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya diatas kepentingannya; dan (5) berkompromi, adalah suatu situasi di mana masing-masing pihak dalam suatu konflik bersedia untuk melepaskan atau mengurangi tuntutan mereka masing-masing.

4. Tahap IV: Perilaku

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.

5. Tahap V: Hasil

Hasil adalah jalinan aksi reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangai kinerja kelompok²⁸.

Wijono (1993), menyebut dengan menggunakan istilah tahapan-tahapan perkembangan kearah terjadinya Konflik, yang dijelaskannya sebagai berikut:

1. Konflik masih tersembunyi (*laten*)

Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.

2. Konflik yang mendahului (*antecedent condition*)

Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.

²⁸ Robbins S.P, *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2003,p.162.



3. Konflik yang dapat diamati (*perceived conflicts*) dan konflik yang dapat dirasakan (*felt conflict*)

Muncul sebagai akibat *antecedent condition* yang tidak terselesaikan.

4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (*manifest behavior*)

Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan akibat yang ditimbulkannya; individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.

5. Penyelesaian atau tekanan konflik

Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.

6. Akibat penyelesaian konflik

Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negatif terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi produktivitas kerja²⁹.

Proses atau tahapan-tahapan terjadinya konflik akan mempermudah kita mengantisipasi kapan konflik terjadi, bagaimana dampak yang akan ditimbulkan, bagaimana cara mengantisipasinya, upaya apa yang bisa dilakukan untuk menekan konflik yang mengganggu dan bagaimana cara mengelolah konflik sehingga terselesaikan bahkan dapat berdampak positif.

Sebaliknya setiap kita baik sebagai individu, anggota organisasi, anggota masyarakat maupun sebagai pemimpin yang tidak dapat luput dari konflik memperhatikan proses atau tahapan konflik. Jika konflik terlewatkan atau diabaikan, maka konflik yang sifatnya mengganggu akan bergerak lebih luas dan melibatkan lebih banyak orang. Akibatnya tentu akan lebih buruk,

²⁹ Wijono, **Manajemen Konflik**, Jakarta: CV. Intermedia, 1993 hal 45



penanganannya lebih kompleks karena membutuhkan waktu dan proses yang lebih lama.

H. DAMPAK KONFLIK

1. Dampak Positif

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa konflik merupakan hal wajar dan dapat dialami oleh semua orang. Apabila konflik diterima secara hal yang wajar dan dipandang dengan positif, maka konflik dapat memberikan motivasi untuk lebih maju, meningkatkan kreativitas, membentuk sikap kritis dalam menghadapi beragam masalah, juga menjadi salah satu media dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan. Dengan demikian konflik dapat menjadi penggerak dalam suatu perubahan dan kemajuan positif bagi individu, kelompok, organisasi maupun masyarakat.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Phillip L. Hunsaker (2001) bahwa: *Conflict are not negative; they are a natural feature of every organization and can never be completely eliminated. However, they can be managed to avoid hostility, lack of cooperation, and failure to meet goals. When channeled properly, conflicts can lead to creativity, innovative solving, and positive change* (Konflik itu bukan sesuatu yang negatif, tetapi hal itu secara alami akan tetap ada dalam setiap organisasi. Bagaimanapun jika konflik itu bila dikelola dengan baik maka konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi).

Karena konflik tidak dapat dihindarkan bahkan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan individu, kelompok, organisasi maupun masyarakat maka hal yang perlu diperhatikan adalah: 1) konflik tidak harus dihindari tetapi



konflik harus ditekan, dikelola dan diselesaikan, 2) konflik harus dipandang sebagai sesuatu sarana untuk perubahan atau inovasi dalam mewujudkan tujuan. Artinya tidak semua konflik dihilangkan, hanya konflik yang berdampak mengganggu dalam mewujudkan tujuan³⁰.

Richard J. Bodine (1998) mengatakan *conflict is a natural, vital part of life. When conflict is understood, it can become an opportunity to learn and create. The synergy of conflict can create new alternative something that was not possible before. The challenge for people in conflict is to apply the principles of creative cooperation in their human relationship. . . . without conflict, there would likely e no personal growth or social change* (Konflik itu terjadi secara alami dan bagian vital dalam kehidupan. Ketika konflik dapat dipahami secara wajar, ia dapat menjadi peluang dan kreativitas dalam pembelajaran/pendidikan. Konflik secara sinergis dapat menumbuhkan kreativitas baru, kadang-kadang tidak dapat diduga sebelumnya. Tanpa konflik tidak akan terjadi perubahan bagi pengembangan pribadi maupun perubahan masyarakat)³¹.

Menjadi jelas konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari apalagi ditakuti. sebaliknya konflik harus dimanajemeni sehingga konflik yang ada dapat memberikan dampak positif dan perubahan positif baik bagi individu, organisasi maupun masyarakat. Apabila upaya penanganan, pengelolaan dan penyelesaian konflik dapat dilakukan secara efisien dan efektif maka konflik dapat menggerakkan perubahan secara positif yang terlihat dalam bentuk-bentuk perilaku, antara lain:

³⁰ Phillip L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey, 2001 p. 487.

³¹ Richard J. Bodine, *The Handbook of Conflict Resolution Education: a Guide to Building Quality Programs in Schools*. Josse Bass, USA, 1998.p.55.



1. Adanya saling percaya satu dengan yang lainnya.

Rasa saling percaya menjadi dasar dalam hubungan dengan sesama. Apabila rasa percaya terhadap seseorang hilang, maka apapun yang dikatanya menjadi kurang dapat diterima. Organisasi akan mencapai tujuannya apabila semua yang ada di dalamnya dapat bekerjasama didasarkan pada kepercayaan.

2. Saling menghargai akan perbedaan-perbedaan yang ada.

Perbedaan-perbedaan yang menjadi ciri khas individu akan dimengerti dan dipahami. Bahkan dapat menjadi potensi untuk mengembangkan kemampuan maupun pengetahuan.

3. Meningkatnya hubungan kerjasama yang baik.

Jika konflik dapat dikelola dengan tepat akan tercipta kerjasama yang baik dengan sesama. Misalnya dalam organisasi maka pemimpin dan orang yang dipimpinnya akan mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan secara bersama-sama.

4. Mengurangi atau menghilangkan stres, suasana menjadi lebih kekeluargaan.

Suasana yang kondusif akan membuat semua orang merasa nyaman dan tenang dalam beraktivitas. Suasana yang seperti ini akan menghilangkan stres, sebaliknya setiap orang akan merasa senang melakukan aktivitasnya. Apalagi jika ditunjang dengan adanya saling pengertian, maka suasana kekeluargaan akan tercipta.

5. Terciptanya kompetisi yang sehat.

Apapun penyebab konflik apabila dikelola dengan baik akan memberikan pemahaman bahwa disadari akan adanya realitas misalnya keterbatasan sumber daya, adanya perbedaan status, jabatan, dan sebagainya. Tetapi hal ini dapat diterima sebagai bagian yang memang harus diperjuangkan dengan cara-cara yang baik dan benar.



6. Meningkatkan kesadaran intropeksi diri.

Konflik yang dikelola dengan baik akan menyadarkan semua pihak untuk mengintropeksi dirinya. Dengan demikian setiap orang akan tahu bagaimana seharusnya berpikir, bersikap, berbicara, dan berperilaku agar tidak merugikan dirinya sendiri dan orang lain.

7. Membentuk karakter menjadi lebih bijaksana.

Saya meyakini bahwa setiap orang akan belajar dari kekeliruan dan kesalahan yang dibuatnya, seperti ungkapan pribahasa '*experience is the best teacher*' (pengalaman adalah guru yang terbaik). Karena itulah manusia senantiasa belajar untuk menjadi lebih baik dalam hal berpikir, bersikap atau berperilaku. Pengalaman menjadi guru yang baik dalam membentuk pribadi yang bijaksana, karena sejatinya manusia menyukai kedamaian, ketentraman dan kesejahteraan dalam hidupnya.

8. Meningkatkan keterampilan mengelola emosi.

Luapan emosi yang berlebihan dan tidak terkontrol sering menjadi penyebab munculnya konflik. Hal ini kiranya dapat memberikan pembelajaran bahwa setiap orang harus mampu dan terampil dalam mengelola emosi, sehingga tampilannya lebih baik dan tepat, tujuannya adalah menciptakan kedamaian. Jadi kehadiran konflik dapat memberikan pemahaman pentingnya mengekspresikan emosi secara tepat.

9. Meningkatkan kinerja dan prestasi.

Konflik yang dikelola dengan baik menjadi salah satu media meningkatkan kinerja dan prestasi. Dalam berkompetisi setiap orang khususnya dalam organisasi tidak memandang rekannya sebagai lawan atau musuh, tetapi pihak yang sama-sama ingin maju untuk mencapai tujuan yang diinginkan.



10. **Stimulus mengembangkan kreativitas.**

Kehadiran konflik dapat pula menjadi stimulus dalam mengembangkan kreativitas. Karena penyebab konflik bisa saja beragam, dan dalam penyelesaiannya pun menjadi bervariasi, hal ini membuat seorang pemimpin terbiasa berpikir kritis dan inovatif. Dengan demikian kreativitas dapat senantiasa berkembang.

2. **Dampak Negatif**

Selain berdampak positif konflik juga dapat berdampak negatif. Konflik menjadi negatif jika konflik dipandang dengan cara-cara negatif dan dibiarkan berkembang tanpa penyelesaian. Konflik memiliki kecenderungan untuk mengalihkan upaya dari pencapaian tujuan. Hasil penelitian membuktikan pendapat yang berbenturan dapat menimbulkan perasaan tidak senang, timbulnya ketegangan dan ketidak tentaman. Konflik memiliki kecenderungan untuk mengalihkan upaya dari pencapaian tujuan.

Wijono, (1993), memandang bahwa kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik, memunculkan keadaan-keadaan sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pemimpin tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
2. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing



kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.

3. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.
4. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
5. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor turn-over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit*.³²

Du Brin, A.J mengatakan bahwa dampak negatif konflik adalah sebagai berikut :

1. Terjadinya gangguan psikologis
2. Gangguan fisik
3. Gangguan tingkah laku
4. Timbulnya stres karena menghadapi lingkungan konflik³³

³² Wijono, **Manajemen Konflik**, Jakarta: CV. Intermedia, 1993 hal 37

³³ Du Brin, A.J, *Foundation of Organizational Behavior An Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International, Inc 1984, p.346



Menurut pandangan Stevenin, (2000) dalam jurnal <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-ciri-umber.html> mengatakan bahwa konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya, oleh karena itu konflik harus mendapat perhatian. Jika tidak, maka seorang manajer akan terjebak pada hal-hal seperti³⁴:

1. Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis. Dapat saja mereka mengundurkan diri. Manajer harus menugaskan mereka kembali, dan contoh yang paling buruk adalah karena mungkin Manajer harus memecat mereka.
2. Menahan atau mengubah informasi yang diperlukan rekan-rekan sekerja yang lurus hati agar tetap dapat mencapai prestasi.
3. Keputusan yang lebih buruk yang diambil oleh perseorangan atau tim karena mereka sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya.
4. Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan. Seringkali dimaklumi sebagai faktor “kecelakaan” atau “lupa”. Namun, dapat membuat pengeluaran yang diakibatkan tak terhitung banyaknya.
5. Sabotase terhadap hubungan pribadi dan reputasi anggota tim melalui gosip dan kabar burung. Segera setelah orang tidak memusatkan perhatian pada tujuan perubahan, tetapi pada masalah emosi dan pribadi, maka perhatian mereka akan terus terpusatkan ke sana.
6. Menurunkan moral, semangat, dan motivasi kerja. Seorang karyawan yang jengkel dan merasa ada yang berbuat salah kepadanya tidak lama kemudian dapat meracuni seluruh anggota tim. Bila semangat sudah berkurang, manajer akan sulit sekali mengobarkannya kembali.

³⁴<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-ciri-umber.html>



7. Masalah yang berkaitan dengan stres. Ada bermacam-macam, mulai dari efisiensi yang berkurang sampai kebiasaan membolos kerja.

Penulis berpendapat bahwa jika konflik tidak diterima secara wajar, maka konflik dapat berdampak secara negatif, yaitu menimbulkan:

1. Gelisah atau tidaktentraman.

Kegelisahan atau ketidaktentraman merupakan perasaan-perasaan tidak tenang, resah, cemas, juga tidak nyaman. Perasaan-perasaan seperti ini dapat menimbulkan; susah atau tidak dapat tidur, menimbulkan ketegangan dan sakit kepala, tubuh terasa lemas, emosi yang tidak stabil dapat membuat seseorang bertindak terburu-buru tanpa memikirkan resiko yang akan ditimbulkan akibat perbuatan tersebut.

2. Stres

Stres merupakan segala sesuatu yang mengganggu individu dalam beradaptasi atau dalam mengatasi suatu masalah. Jika stres itu berlebihan dan individu yang bersangkutan tidak dapat mengatasinya, kemudian diperparah oleh faktor-faktor tertentu dalam struktur mentalnya misalnya memiliki sifat penakut, maka yang terjadi adalah timbulnya gangguan perilaku yang bermacam-macam, antara lain menjadi lebih pendiam, berbicara-bicara sendiri yang tidak jelas, tersenyum atau tertawa sendiri, dan sebagainya.

3. Perselisihan

Konflik dapat menimbulkan perselisihan yang dilihat melalui perilaku protes (*grievances*), tindakan indisipliner, keluhan (*complaints*), dalam skala yang lebih besar melakukan unjuk rasa bersama-sama, melakukan pemblokiran, penyanderaan, ancaman dan sebagainya.



4. Terjadi kompetisi yang tidak sehat.

Dikatakan kompetisi yang tidak sehat karena dilakukan dengan cara-cara yang tidak jujur atau dengan cara melanggar peraturan yang telah disepakati bersama.

5. Disintegrasi

Konflik yang terabaikan dapat berdampak pada perpecahan atau hilangnya keutuhan dan persatuan.

6. Miskomunikasi

Miskomunikasi merupakan tidak efektifnya pola komunikasi yang disebabkan antarlain adanya kesalahan dalam menafsirkan simbol. Akibatnya menimbulkan keluhan atau gosip yang disampaikan kepada pihak-pihak lain. Hal ini dapat memunculkan konfrontasi terbuka yang biasanya bernuansa kekerasan.

7. Menghambat terciptanya kerjasama

Konflik yang tidak terselesaikan dapat berdampak pada buruknya kerjasama kedua belah pihak yang terlibat konflik. Dalam situasi yang tidak kondusif akan sulit menemukan kesepakatan kedua belah pihak dalam pengambilan keputusan.

8. Tidak tercapainya tujuan yang diharapkan

Konflik yang tidak terselesaikan akan menghambat dalam pencapaian tujuan yang diharapkan. Konflik memunculkan kendala-kendala dalam melaksanakan program yang telah direncanakan.

9. Adanya ketidakharmonisan.

Konflik yang terabaikan atau tidak terselesaikan secara efektif dan efisien dapat merusak hubungan harmonis yang sudah tercipta. Untuk dapat memulihkan hubungan yang telah rusak atau hancur diperlukan kesabaran, kerendahan hati dan mau memaafkan. Selain itu dalam pemulihan



hubungan dibutuhkan waktu, proses dan yang penting adalah jiwa besar untuk melupakan atau menerima kembali pihak yang telah merugikan.

10. Menimbulkan sikap-sikap yang tidak wajar.

Konflik yang terabaikan atau tidak terselesaikan dapat memunculkan sikap-sikap yang tidak wajar seperti; saling bermusuhan, saling membenci dan saling menjatuhkan juga menimbulkan sikap apriori yaitu memandang pendapat pihak lain selalu salah, sebaliknya selalu merasa pendapatnya benar. Jika hal ini terus berlarut-larut dapat menimbulkan frustrasi.

KESIMPULAN

Manajemen konflik dalam teori dan aplikasi sebagai suatu proses terencana guna mendapatkan solusi jitu bagi manajemen konflik sehingga tidak berpihak antara bagian satu dengan bagian yang lainnya. Manajemen konflik harus dasari dengan pemetaan masalah, harus ada titik temu yang telah dikaji dari beberapa pihak yang berkonflik mendengar, melihat, merenungkan, menindaklanjuti hasil-hasil investigasi diambil yang terbaik bagi mengelolah organisasi dalam mengatasi konflik.

Manajemen konflik dalam teori dan aplikasi sebagai tujuan utopi adalah saran untuk menghasilkan transformasi terhadap organisasi yang meliputi kepemimpinan maupun administrasi. Konflik sebagai barometer guna dapat mengukur sejauh mana telah mengalami transformasi berdasarkan struktur organisasi yang ada.

Manajemen, kepemimpinan dan administrasi adalah kelompok organisme dalam organisasi yang dapat mengatasi konflik-konflik



tersebut. Setiap organisasi kecil maupun besar selalu menghadapi konflik sehingga hal menjadi wajar sebagai alat ukur sejauh mana mengatasinya.

Biasanya di dalam manajemen konflik dalam teori dan aplikasi selalu mendapatkan orang-orang cakap terampil dalam meneropong konflik yang terjadi, serta mengambil langkah-langkah sedini mungkin untuk menyelesaikannya. Sebagai kesimpulan akhir bahwa apabila terjadi konflik suatu organisasi harus segera diselesaikan jangan ditunda karena akan menimbulkan konflik baru atau diistilahkan konflik beranak konflik.

Dari segi teori dan aplikasinya beberapa hal penting harus diperhatikan dalam manajemen konflik:

1. Transformasi terhadap sistim serta dalam melakukan pembicaraan secara kontinu.
2. Sedini mungkin melakukan tindakan penagulangan masalah sebelum itu terjadi.
3. Perhatikan rambu-rambu organisasi yang berlaku dalam organisasi baik dari Pemimpin, Manajemen, Administrasi.
4. Semua karyawan harus terlibat aktif dengan tekad untuk menuntaskan setiap konflik yang ada.
5. Buatlah suasana saling memiliki terhadap setiap orang yang bahwa organisasi adalah milik bersama.



KEPUSTAKAAN:

DuBrin, A.J. *Foundatiuon of Organizational Behavior An Applied Perspective*. London: Prentice–Hall International, Inc.1983,

Luthans, F. *Organizational Behavior*. New York: McGraW–Hill Book Company,1985

Menurut Stoner dan Wankel, *Manajemen*, Alih Bahasa: Wihelmus, W Bakowatun. Jakarta: Intermedia (1993)

Robbin, Stephen P. *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice–Hall Inc, 1984

Aldag, R.J dan Stearns, T.M, *Management*, Cincinnati: South Western Publishing, Co, 1987

Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall Englewood Cliffs, New York, 1974

Stoner, J dan Freeman, R. Edwar. *Manajemen*, Jakarta: CV. Intermedia, 1994.

Owens, R.G, *Organizational Behavior in Education*, (Fourth Edition). Boston: Allynand Bacin Inc, 1995.

<http://steveninjurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-ciri-umber.html>

<http://nugrohotech.wordpress.com> yang diakses pada tanggal 15 Januari 2015



RIWAYAT HIDUP

NAMA : Dr. Drs. Jerry Rumahlatu, M.Th
TTL : Kairatu 3 Januari 1958 Maluku Tengah
Pangkat/Golongan : IV/D
NIDN : 0903015802
Jabatan : Direktur Pasca Sarjana
Istansi Asal : STT Syalom Lampung
Alamat Kantor : Jl. Tamin Perum Villa Asri Blok A/4 Kel. Suka Jawa,
Kec. Tanjungkarang Barat Bandar Lampung
Alamat : Jln. Akasia I Blok C No 4 Rt, 005/Rw.015, Kel Pengasinan,
Kec. Rawalumbu, Bekasi Timur 17115.
Tlp: 021-8203725, **HP.** 085215722330.
Email: jrumahlatu@gmail.com

PENDIDIKAN:

1. Pendidikan Sekolah Dasar Negeri II (SDN) Masohi, Kabupaten Maluku Tengah
Tamat Tahun 1974;
2. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Masohi, Kabupaten Maluku Tengah
Tamat Tahun 1974;
3. Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPMA) Negeri Ambon Maluku di Passo,
Tamat Tahun 1977;
4. Sarjana Muda Akuntansi (Sm.Ak) Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan dan Administrasi
Indonesia (STIKI) Ujung Pandang, Makassar Sulawesi Selatan, Tamat Tahun 1981;
5. Sarjana (Drs) Jurusan Pajak Umum, Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan dan
Administrasi Indonesia (STIKI) Ujung Pandang, Makassar Sulawesi Selatan,
Tamat Tahun 1985;
6. Bachelor Theological Studies (BTS) Sekolah Tinggi Theologia Jaffray Program
Kelas Jarak Jauh (STTJ) Ujung Pandang Makassar Sulawesi Selatan, Tamat Tahun,
1986;



7. Sarjana Theologia (S.Th) STT Jaffray Makassar, Jurusan Theologia, Tamat Tahun 1989;
8. Magister Of Art (MA) Jurusan Leadership, Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, Cabang Makassar di Jakarta, Tamat Tahun 1992.
9. Magister Of Divinitas (M.Div) Jurusan Leadership, Sekolah Tinggi Theologia Jaffray Makassar di Jakarta, Tamat Tahun 2001;
10. Magister Of Theology (M.Th) Jurusan Leadership, Institut Filsafat Theologia dan Kepemimpinan Jaffray Jakarta (IFTKJJ), Tamat Tahun 2003;
11. Doktor Theology In Leadership (D.Th) Ujian Lokal di Institut Filsafat Theologia dan Kepemimpinan Jaffray Jakarta (IFTKJJ) Tamat Tahun 2006;
12. Doktor Theology (D.Th) Ujian Negara di Sekolah Tinggi Teologi Injili Indonesia, Yogyakarta Jawa Tengah, Tamat Tahun 2012.

TUGAS INSTITUSI:

1. Pembantu Dekan III Bidang Kemahasiswaan STT Jaffray Makassar Cabang Jakarta Tahun 1986-1988;
2. Pembantu Dekan II dan Registrar STT Jaffray Makassar Cabang Jakarta, Tahun 1988-1990;
3. Pembantu Rektor II Bidang Administrasi Umum dan Keuangan IFTK Jaffray Jakarta, Tahun 1992-2005;
4. Dekan Fakultas Kepemimpinan Kristen IFTK Jaffray Jakarta, Tahun 2001-2006;
5. Pembantu Rektor II Bidang Administrasi Keuangan Institut Filsafat Theologi dan Kepemimpinan Jaffray Jakarta, Tahun 1996-2006;
6. Rektor Institut Filsafat Theologi dan Kepemimpinan Jaffray Jakarta (IFTKJJ) Masa Bakti 2006-2011;
7. Direktur Pasca Sarjana (S2, S3) Sekolah Tinggi Teologi Syalom Bandar Lampung, 2011 sampai saat ini;



8. Dosen tidak tetap Mata Kuliah Ekonomi Internasional di Sekolah Tinggi Ilmu Komputer, Jakarta Timur.
9. Sejak Tahun 1986 sampai saat ini mengajar pada Program Stratum Satu (S1), Stratum Dua (S2) dan Stratum Tiga (S3) di beberapa Penguruan Tinggi Teologi Dalam Negeri dan Luar Negeri:
 - Sekolah Tinggi Teologi Bethesda Bekasi
 - Sekolah Tinggi Teologi Agape Bandar Lampung
 - Sekolah Tinggi Teologi GKII Sorong Papua
 - Sekolah Tinggi Teologi Wolter Post Nabire Papua
 - Sekolah Tinggi Agama Kristen Ekklesia Nabire Papua
 - Sekolah Tinggi Teologi Samuel Elizabeth Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi Pelita Bangsa Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi Sunsugos Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi Harapan Baru Bekasi
 - Sekolah Tinggi Teologi Nazarene Yogyakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi Kadesi Bogor
 - Sekolah Tinggi Ilmu Pendidikan dan Kejuruan Samaritan Maluku
 - Sekolah Tinggi Teologi Moria Tangerang
 - Sekolah Tinggi Teologi Jaffray Makassar
 - Sekolah Tinggi Teologi Jaffray Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi The Way Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi GKII Kalimantan Barat
 - Sekolah Tinggi Teologi REM Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi Makale Tana Toraja Sulawesi Selatan
 - Sekolah Tinggi Teologi IKSM Jakarta
 - Sekolah Tinggi Teologi Banjar Baru Kalimantan Selatan
 - Sekolah Tinggi Teologi SIB Saba Malaysia



KARIER BIDANG ORGANISASI:

1. Ketua Gerakan Siswa Kristen Indonesia (GKSI) Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPMA) Negeri Passo, Ambon Provinsi Maluku, Tahun 1974-1977;
2. Ketua Gerakan Mahasiswa Kristen Indonesia (GMKI) Komisariat “Ekklesia” Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan dan Administrasi Indonesia (STIKI) Ujung Pandang, Makassar Sulawesi Selatan, Tahun 1979-1983;
3. Ketua Panitia Kamp Indonesia Timur Persekutuan Kristen Antar Universitas (Perkantas) di Malino, Ujung Pandang, Sulawesi Selatan, Tahun 1980;
4. Ketua Team Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) GMKI Ujung Pandang, Makassar, Sulawesi Selatan, Tahun 1977-1980;
5. Ketua Badan Pengurus Cabang (BPC) Persekutuan Mahasiswa Kristen Antar Universitas (Perkantas), Ujung Pandang, Makassar Sulawesi Selatan, Tahun 1981-1985;
6. Ketua Team Perkantas Ujung Pandang untuk Kamp Nasional Perkantas di Jakarta, Bandung dan Surabaya, Tahun 1986-1987;
7. Ketua I Badan Pengurus Pusat Perkantas Nasional, Jakarta, Tahun 1987-1991;
8. Ketua Team Pengawas Visi-Misi, Fokus Badan Pengurus Pusat Perkantas Nasional, Jakarta, Tahun 2000-2011;

KARIER PELAYANANN GEREJA, MASYARAKAT DAN NEGARA:

1. Ketua Pemuda GPIB Jemaat Mangamaseang Ujung Pandang, Makassar Sulawesi Selatan, Tahun 1980-1985;
2. Ketua Pelayanan Sekolah Minggu dan Remaja GPIB Bethania Ujung Pandang, Makassar, Sulawesi Selatan, Tahun 1980-1985;



3. Gembala Sidang Bidang Administrasi Umum dan Keuangan Gereja Kemah Injil Indonesia (GKII), Jemaat Ekklesia, Jatinegara Timur, Jakarta Timur, Tahun 1986-1996;
4. Ketua Pemuda Nasional Gereja Kemah Injil Indonesia, Jakarta, Tahun 1987-1991;
5. Wakil Ketua Daerah Gereja Kemah Injil Indonesia, Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi, Tahun, 1991-2001;
6. Bendahara I Badan Pengurus Pusat Gereja Kemah Injil Indonesia, Jakarta, Tahun 1996-2001;
7. Gembala Sidang Gereja Kemah Injil Indonesia (GKII) Jemaat Ekklesia, Jatinegara Timur, Jakarta Timur, Tahun 2001-2006;
8. Ketua Team Kerjasama dengan Gereja-Gereja Presbeterian Korea Selatan, Tahun 2010;
9. Ketua Team Kerjasama dengan Gereja Kemah Injil Hongkong, Tahun 2010;
10. Rektor Institut Filsafat Theologia dan Kepemimpinan Jaffray Jakarta (IFTKJ), Tahun 2006-2011;
11. Direktur Pasca Sarjana (S2,S3) Sekolah Tinggi Teologi Syalom Lampung, Bandar Lampung, Tahun 2011-2015;
12. Ketua Perifikasi Badan Pemeriksa Keuangan Persatuan Sekolah-Sekolah Teologia di Indonesia (PERSETIA), Jakarta, Tahun 1995-2009;
13. Bendahara Umum Persatuan Sekolah-Sekolah Teologia di Indonesia (PERSETIA), Jakarta, Tahun 2010-2014;
14. Ketua Panitia Sertifikasi Dosen Nasional, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen, Kementerian Agama Republik Indonesia, Jakarta, Tahun 2010;
15. Ketua Panitia Sertifikasi Guru SD, SMP, SMA Nasional, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia, Jakarta, Tahun 2011;



16. Sekretaris I Badan Pengurus Pusat Gereja Kemah Injil Indonesia (GKII), Jakarta, Tahun 2011-2016;
17. Direktur Lembaga Araxie Ministry Indonesia (LACMI) Bekasi Timur, Jawa Barat, Tahun 2013-2018;
18. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Kejuruan dan Pendidikan Araxie (STIPKA) Bekasi Timur, Jawa Barat, Tahun 2013-2018;
19. Asesor Beban Kerja Dosen (BKD) Direktorat Jenderal Bimas Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia, Jakarta, Tahun 2013-2018;
20. Sekretaris Umum Badan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Teologi/Agama Kristen Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia, Jakarta, Tahun 2009-2014;
21. Asisten Ahli III/b Kepangkatan Akademik Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia, Tahun 2011;
22. Lektor IV/D Kepangkatan Akademik Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia, Republik Indonesia, Tahun 2012;
23. Lektor Kepala dan Guru Besar sedang dalam proses di Universitas Adven, Bandung Jawa Barat, Tahun 2012.

KARYA TULIS YANG SUDAH MENJADI BUKU:

1. Psikologi Kepemimpinan
2. Hermeneutika Sepanjang Masa
3. Kualitas Pemimpin dan Kepemimpinan
4. Manajemen Konflik dalam Teori dan Aplikasi

KARYA TULIS DALAM PROSES AKAN MENJADI BUKU:

1. Filsafat Agama Kristen
2. Komunikasi Guru Pendidikan Kristen



3. Profesionalisme Guru Pendidikan Kristen
4. Multikulturalisme Kematangan Beragama Dalam Membangun Karakter Bangsa
5. Revolusi Mental Membangun Indonesia Baru Yang Hebat
6. Revolusi Mental Membangun Pemimpin Baru Gereja Yang Hebat
7. Dampak Psikologis Pasar Bebas ASEAN Terhadap Masyarakat dan Gereja di Indonesia.

Pada Tahun 1989 menikah dengan Dra. Willy Kuhuwael, Apt, M.Th dari pernikahan ini, Tuhan menganugerahi 2 orang anak, Teresa Immanuela Rumahlatu (17 Tahun) dan Immanuel Hendry Rumahlatu (10 Tahun). Saat ini bersama Isteri dan ke dua anak tinggal di, Jl. Damar II Blok A4/03, RT.05/RW.20 Pondok Hijau Permai, Kel. Pengasinan, Kec. Rawalumbu, Bekasi Timur, 17115 dan Jl. Akasia I Blok C No. 4, RT.005/RW.015, Kel. Pengasinan, Kec. Rawalumbu, Bekasi-Timur 17115, Telp. 021-8203725. HP.0852-157-22-330.

E-mail: jrumahlatu@gmail.com/ E-mail:immanuel.hendry@yahoo.co.id

Jakarta, Januari 2015

**Dr. Drs. Jerry Rumahlatu, M.Th
NIDN: 0903015802**

