

BAB II

TEORI MANAJEMEN KONFLIK DAN PENYELESAIANNYA

Kehidupan manusia di dunia ini tidak dapat dilepaskan dari komunitasnya. Ia senantiasa berkumpul dengan manusia, membentuk masyarakat dan hidup di dalamnya. Sosialisasi itu merupakan watak dasar manusia sehingga ia tidak dapat hidup tanpa sosialisasi. Jika ada sebagian dari manusia mencoba untuk mengingkari keberadaan manusia yang lain bahkan tidak mencoba hidup di masyarakat maka akan timbul kesendirian, kesepian pada ujungnya akan menumpulkan potensi yang dimiliki. Manusia dengan melakukan sosialisasi berarti telah memenuhi sebagian kebutuhan hidupnya.

Kebutuhan manusia dalam percaturan sosial tidaklah tunggal. Usaha untuk memenuhinya ternyata tidak mudah seperti yang diteorikan. Meskipun kebutuhan itu bersifat individual, tetapi kebutuhan yang diinginkan itu juga diinginkan pihak lain. Setiap individual dalam memenuhi harapan dan kebutuhan yang diusahakan tidak jarang berbenturan dengan kebutuhan manusia lain. Benturan-benturan yang terjadi ini dapat memunculkan persaingan. Persaingan yang sehat akan memunculkan kompetisi sehingga akan merangsang mereka untuk meraih yang didambakan secara positif.

Persaingan, pada konteks sosial kemasyarakatan dan organisasi selain menumbuhkan suasana kompetisi yang positif ternyata juga berpotensi menimbulkan persaingan yang negatif. Jika kompetisi positif akan merangsang adanya persaingan, sehat dan *fair play* untuk saling mencari cara yang baik, maka

tidak demikian halnya dengan kompetisi negatif. Kompetisi yang mempunyai kondisi yang negatif mengandung potensi untuk menghalalkan segala macam cara. Satu pihak yang memakai cara tertentu akan dijawab juga dengan cara tertentu oleh pihak lain. Jika salah satu pihak tidak nyaman dengan pesaingnya itu, maka kemungkinan untuk saling menjatuhkan terbuka lebar. Inilah awal yang nanti menjelma dalam bentuknya yang transparan yakni konflik.

Permasalahan atau konflik tidak mengenal ruang dan waktu. Konflik sosial biasanya terjadi ditengah masyarakat yang penyelesaiannya tidak cukup hanya dengan teori, tetapi membutuhkan strategi dan energi yang cukup. Menurut Sholihan (2007) konflik adalah suatu keniscayaan sejarah. Jangankan Manusia antara gigi dan lidah saja, yang posisi dan fungsinya sudah sangat jelas, sering dijumpai kasus adanya kasus lidah tergigit gigi.

Proses konflik itu akan selalu terjadi di manapun, siapapun dan kapanpun. Konflik merupakan realitas permanen dalam perubahan, dan perubahan adalah realitas permanen dalam kehidupan, dan dialektika adanya konflik, perubahan dan kehidupan akan bersifat permanen pula (Hans, 2003: 28)

Al-Qur'an menyebutkan bahwa manusia sesungguhnya mempunyai potensi konflik atau masalah sehingga perlu dipecahkan. Allah berfirman :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ٣٠

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata:

"mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal Kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Depag RI: 1412 H: 13)

Ayat diatas menggambarkan bahwa manusia berpotensi untuk membuat kerusakan, perpecahan, dan pembunuhan sesuai dengan prediksi Malaikat sebelum manusia diciptakan.

Penciptaan Manusia dengan adanya perbedaan dan kemajemukan merupakan sesuatu yang ditakdirkan pula oleh Allah SWT sebagaimana di jelaskan dalam Al-Qur'an Surat Hūd ayat 118-119 berikut :

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۗ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ ۚ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ... هود: ١١٨-١١٩

Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat, kecuali orang-orang yang diberi rahmat oleh Tuhanmu. dan untuk itulah Allah menciptakan mereka... (Depag RI: 1412 H: 346)

Adanya perbedaan dari berbagai aspek yang ada pada diri manusia ketika berinteraksi maka dapat menimbulkan permasalahan atau konflik. Menurut Lacey (2003: xi) masalah atau konflik merupakan fakta kehidupan, maka sesungguhnya konflik tidak terkait dengan persoalan baik dan buruk. Opini-opini yang berkembang pada ranah konflik bisa diutarakan dengan cara negatif atau positif. Tanpa pertentangan opini, tidak akan ada dorongan menuju perubahan dan tidak ada kemajuan. Yang terpenting ketika terjadi konflik adalah bagaimana kita dapat mengatasinya. Mengatasi konflik berarti

menggunakan konflik untuk mendatangkan keuntungan dan meraih kesempatan untuk terus maju.

Menurut Watkins, sebagaimana dikutip oleh Candra (1992: 20) bahwa konflik dapat terjadi bila memenuhi dua hal: pertama, adanya dua pihak yang secara potensial dan praktis/operasional dapat saling menghambat. Secara potensial artinya mereka memiliki kemampuan untuk saling menghambat, sedangkan secara operasional maksudnya ialah pihak-pihak tersebut dapat mewujudkan dan ada di dalam keadaan yang memungkinkan untuk sesuatu secara mudah. Jika antar pihak tidak melihat yang lain sebagai penghambat, maka konflik tidak akan terjadi. Kedua, konflik dapat terjadi jika ada suatu sasaran yang sama-sama dikejar oleh pihak-pihak yang terlibat, namun hanya satu pihak saja yang memungkinkan untuk mencapainya.

Ini berarti, jika sasaran yang ingin dicapai antar pihak tidak sama, maka tidak akan terjadi konflik karena tidak ada pihak-pihak yang saling bersaing. Demikian pula sasaran yang ingin dicapai sama, tetapi jika pencapaiannya dapat diraih bersama, maka tidak terjadi konflik.

Konflik, menurut Robbins (1996: 126) dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional ialah konflik yang mendukung kinerja tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Tipe konflik ini dipandang sebagai sesuatu yang konstruktif. Sedangkan konflik disfungsional merupakan konflik yang merintangi kinerja kelompok. Konflik ini dipandang destruktif karena kontra produktif.

Kedua macam konflik ini tidak dapat dibedakan secara hitam-putih. Kriteria yang dibedakan hanyalah kinerja kelompok. Karena kelompok yang

eksis berusaha mencapai tujuan, maka dampak konflik dalam kelompok itulah yang menentukan apakah konflik itu fungsional ataukah disfungsional.

Berkaitan dengan konflik atau permasalahan, menurut Sholihan (2007) menyebutkan bahwa terdapat beberapa istilah yang juga dipandang sebagai langkah dan proses dalam mengelola konflik. Beberapa istilah tersebut adalah:

1. Pencegahan Konflik (*Conflict Prevention*) berupaya mencegah pecahnya konflik kekerasan (*violent conflict*)
2. Penanganan Konflik (*Conflict Settlement*) berupaya untuk mengakhiri tingkah laku kekerasan dengan mencapai kesepakatan
3. Manajemen Konflik (*Conflict Management*) bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan yang mungkin terjadi di waktu yang akan datang dengan cara mendukung perubahan tingkah laku yang positif pada pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi Konflik (*Conflict Revolution*) membahas berbagai penyebab konflik dan mencoba untuk membangun hubungan baru dan abadi diantara kelompok-kelompok yang saling bermusuhan.
5. Transformasi Konflik (*Conflict Transformation*) membahas sumber politik dan sosial yang lebih luas dari suatu konflik dan mencoba untuk mentransformasikan energi negatif peperangan menjadi perubahan sosial dan politik yang bersifat positif.

A. Pengertian Konflik dan Manajemen Konflik

Terminologi konflik banyak ditemui dalam disiplin ilmu sosial, terutama psikologi dan sosiologi. Istilah ini banyak mengacu pada sebab akibat dan

bagaimana penyelesaiannya. Satu bahasan penting yang berkaitan dengan konflik ialah bagaimana mengelolanya, inilah yang akan dieksplorasi melalui manajemen konflik. Lazimnya, manajemen konflik banyak dipergunakan dalam menyelesaikan persoalan sosial ataupun politik. Dunia pendidikan yang merupakan bagian dari fenomena sosial tidak lepas dari konflik. Untuk menyelesaikannya dapat menggunakan teori-teori konflik.

1. Konflik

Usman (2006: 388) menganggap keberadaan konflik dimanapun berada sebagai sesuatu keniscayaan. Hal ini disebabkan manusia adalah makhluk yang berpotensi salah dan khilaf. Adanya konflik merupakan proses alamiah yang terjadi dalam setiap organisasi sekaligus merupakan dinamika organisasi dan kehidupan pribadi organisasi. Konflik merupakan suatu yang normal dalam relasi manusia. Konflik yang baik dapat menjadi pendorong untuk terjadinya perubahan.

Suasana organisasi, misalnya, yang tenang cenderung kurang kreatif terhadap perubahan, bahkan statis. Sebaliknya, dengan adanya konflik suasana jenuh akan terstimulasi untuk mengatasinya sehingga terjadi perubahan yang lebih baik.

Keberadaan konflik tidak dapat dilepaskan dengan keberadaan perselisihan, persengketaan, bahkan peperangan. Al-Qur'an memuat kata-kata *ikhtilaf* yang diartikan oleh Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an Departemen Agama Republik Indonesia (1412 H: 43) dengan kata perselisihan. Selain Surat Hûd ayat 118-119 di atas, Kata-kata *ikhtilaf* itu terdapat dalam surat Al-Baqarah ayat 176, 213, dan 253. Sebagai berikut:

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ نَزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي الْكِتَابِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيدٍ

البقرة : ١٧٦

Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan Al kitab dengan membawa kebenaran; dan Sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh (dari kebenaran). (Depag RI: 1412 H: 43)

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ

الْحَقِّ بِإِذْنِهِ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ البقرة : ٢١٣

Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus (Depag RI: 1412 H: 51).

تِلْكَ الرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ مِنْهُمْ مَنْ كَلَّمَ اللَّهُ وَرَفَعَ بَعْضَهُمْ دَرَجَاتٍ
وَأَتَيْنَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ الْبَيِّنَاتِ وَأَيَّدْنَاهُ بِرُوحِ الْقُدُسِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا اقْتَتَلَ الَّذِينَ
مِنْ بَعْدِهِمْ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ وَلَكِنْ اخْتَلَفُوا فَمِنْهُمْ مَنْ ءَامَنَ وَمِنْهُمْ مَنْ
كَفَرَ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا اقْتَتَلُوا وَلَكِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ مَا يُرِيدُ , البقرة : ٢٥٣

Rasul-rasul itu Kami lebihkan sebagian (dari) mereka atas sebagian yang lain. di antara mereka ada yang Allah berkata-kata (langsung dengan dia) dan sebagiannya Allah meninggikannya beberapa derajat. dan Kami berikan kepada Isa putera Maryam beberapa mukjizat serta Kami perkuat Dia dengan Ruhul Qudus. dan kalau Allah menghendaki, niscaya tidaklah berbunuh-bunuhan orang-orang (yang datang) sesudah Rasul-rasul itu,

sesudah datang kepada mereka beberapa macam keterangan, akan tetapi mereka berselisih, Maka ada di antara mereka yang beriman dan ada (pula) di antara mereka yang kafir. seandainya Allah menghendaki, tidaklah mereka berbunuh-bunuhan. akan tetapi Allah berbuat apa yang dikehendakinya (Depag RI: 1412 H: 62).

Konflik menurut Gunaryo (2007) berasal dari bahasa latin *confligere* yang berarti benturan. Istilah latin tersebut diterjemahkan kedalam bahasa Inggris menjadi *conflict* dengan makna pecekokan, perselisihan, pertentangan (John M. Echols: 1996: 138). Pengertian yang sama dengan arti kedua ini juga dapat ditemui dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia.

Pengertian konflik diatas ternyata masih kurang tepat, karena perselisihan, pertentangan bahkan persengketaan mempunyai makna dan karakteristik tersendiri pada penggunaannya.

Dalam kehidupan sehari-hari, terutama pada situasi ketidakakuran, kata perselisihan (*dispute*) lebih mengarah pada situasi perbedaan yang tidak sampai kontak fisik kekerasan. Sedangkan konflik dalam pemakaian sehari-hari mengarah pada penyikapan terhadap perbedaan yang berupa kekerasan. Adapun kata sengketa dengan berbagai derivasinya termasuk kata benda jadiannya yaitu kata persengketaan, mempunyai pengertian sama dengan perselisihan. Bahkan persengketaan lebih umum dipakai dalam praktek peradilan di Indonesia. Sehingga muncul frase yang sering dipakai pada proses peradilan dengan kata “para pihak yang bersengketa”.

Menariknya dalam dunia akademis, pemakaian kata perselisihan dan persengketaan tidak digunakan sebagai label konsentrasi studi untuk mengkaji masalah tersebut. Terma yang sering digunakan untuk menamakan mata kuliah atau program studi adalah studi konflik (*conflict studies*) atau

resolusi konflik (*conflict resolution*), bukan studi perselisihan atau studi persengketaan (*dispute studies*) atau resolusi perselisihan.

Pemaknaan dan pengkategorian di atas mudah sekali kabur, karena terma-terma itu dipakai begitu saja (*taken for granted*) tanpa terlebih dahulu mendiskusikan kandungan makna masing-masing. Namun apapun makna yang diberikan pada istilah-istilah di atas, ketika membicarakan konflik, pada saat yang sama perselisihan dibicarakan. Dengan kata lain perselisihan dianggap menjadi bagian dari konflik (Gunaryo : 2007).

Pendapat lain mengenai konflik disampaikan oleh Robbin (1996: 124), konflik adalah suatu proses yang mulai teridentifikasi apabila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan oleh pihak pertama.

David J. dan Julia J. (1991: 76) dalam *The Harper Collins Dictionary of Sociology* menyampaikan bahwa konflik seringkali terjadi karena kompetisi memperebutkan akses, kesempatan, yang sama atau terbatas.

Definisi ini menggambarkan bahwa konflik bersumber dari adanya sesuatu yang sama-sama diperhatikan oleh lebih dari pihak. Setiap pihak menginginkan sesuatu itu secara bersama untuk kepentingan masing-masing. Jika pihak yang satu ingin menguasai, sementara pihak lain juga ingin menguasai sumber yang sama, maka terjadilah perebutan.

Ekses dari perebutan ini, kemudian masing-masing pihak merasa bahwa kekuasaan atas sumber akan terhalangi. Artinya satu pihak berusaha mempengaruhi secara negatif. Pengaruh ini akan disambut dengan

cara yang sama sehingga manifes dalam bentuk konflik. Selain perebutan akses, ketidakcocokan tujuan, perbedaan dalam menafsirkan suatu fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku juga dapat menyulut terjadinya konflik.

Secara singkat, Winardi (1994: 1) mengartikan konflik sebagai adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi. Menurut definisi ini, suatu konflik muncul jika terdapat ketidaksesuaian pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan/atau terdapat antagonisme-antagonisme emosional. Konflik tidak semata dipahami sebagai suatu pertengkaran secara fisik, yang melibatkan kekuatan otot untuk saling menghilangkan atau menjawab secara negatif, melainkan pertentangan dalam ranah pemikiran ataupun emosional dapat dimaknai sebagai konflik.

Terlepas dari adanya konflik ataukah tidak, konflik merupakan masalah persepsi. Jika ada konflik yang disadari, maka disepakati tidak ada konflik. Demikian pula, jika suatu perselisihan dipersepsi sebagai suatu konflik, maka diartikan ada konflik. Konflik yang dipersepsi mungkin saja tidak riil.

Kenyataannya, cukup banyak situasi yang dinyatakan sebagai situasi konflik, namun situasi itu bukan disebut sebagai konflik karena para anggota kelompok yang terlibat didalamnya tidak mempersepsinya sebagai konflik.

Secara umum, konflik diidentikkan dengan kekerasan fisik secara frontal. Contohnya peperangan antar negara, pertikaian antar kelompok

etnik, perkelahian pelajar, bentrokan antara rakyat dengan polisi, bentrokan rakyat dengan penguasa, dan bentrokan rakyat dengan penjajah. Pengertian inilah yang selama ini paling dominan.

Jika kita melihat pembatasan pada tulisan diatas, maka konflik bukan semata pertentangan yang berbentuk kekerasan fisik. Ketidaksesuaian pemikiran yang lembut atau perselisihan yang bersifat emosional pun dapat dimaknai sebagai sebuah konflik, walaupun tidak manifes dalam bentuk kekerasan fisik. Pemaknaan apakah perselisihan itu merupakan konflik ataukah bukan, tergantung pada bagaimana masing-masing pihak itu menganggapnya.

Penggunaan terminologi konflik tidak harus disadari oleh pihak-pihak yang terlibat. Artinya, sebuah pertentangan atau perselisihan tidak mengharuskan menggunakan kata itu untuk bisa disebut konflik. Penggunaan simbol konflik tidak harus berada dalam kesadaran pihak-pihak yang terlibat. Istilah cukup hanya merujuk pada kondisi atau situasi tertentu yang disadari oleh masing-masing pihak bahwa antara mereka terjadi ketegangan, ketidakhamonisan, pertentangan atau perselisihan.

Bermacam-macam pendapat tentang definisi konflik dan pemahamnya dapat disimpulkan oleh siapapun dengan bahasa yang berbeda. Hal ini tidak lepas dari karakteristik manusia yang dapat melakukan pengamatan atas perilaku orang lain dan menyimpulkannya.

Salah satu pendapat yang menyebutkan tentang konflik adalah Afzalur Rahim (1986: 113) sebagaimana dikutip oleh Qomar (2007: 235) bahwa konflik adalah keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap

ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas Sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

Pengertian konflik atau permasalahan dapat dilihat dari tiga pendekatan yaitu pendekatan individu, pendekatan organisasi, dan pendekatan sosial.

Mengartikan konflik yang mengacu pada pendekatan individu disampaikan oleh Winardi. Menurut Winardi (2004: 169) konflik individu adalah konflik yang terjadi dalam individu yang bersangkutan. Hal ini dapat terjadi jika individu berada dalam situasi untuk memilih dan bersikap terhadap sesuatu. Beberapa permasalahan yang menyebabkan konflik dalam individu antara lain:

1. jika individu harus memilih antara dua macam alternatif positif dan sama-sama memiliki daya tarik
2. jika individu harus memilih antara dua macam alternatif negatif yang tidak menarik
3. jika individu harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya.

Pengertian konflik yang mengacu pada pendekatan sosial disampaikan oleh Alisjahbana (1986: 139) bahwa konflik merupakan perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama.

Pengertian konflik yang mengacu pada pendekatan organisasi menurut Winardi (2004: 1) bahwa konflik adalah oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Sedangkan Sedarmayanti (2000: 137) berpendapat bahwa konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*), nilai-nilai (*values*), pikiran (*cognition*), perasaan (*affect*) dan perilaku (*behavior*).

Konflik, menurut Robbins (1996: 126) dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional ialah konflik yang mendukung kinerja tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Tipe konflik ini dipandang sebagai sesuatu yang konstruktif. Sedangkan konflik disfungsional merupakan konflik yang merintangikan kinerja kelompok. Konflik ini dipandang destruktif karena kontra produktif.

Kedua macam konflik ini tidak dapat dibedakan secara hitam-putih. Kriteria yang dibedakan hanyalah kinerja kelompok. Karena kelompok yang eksis berusaha mencapai tujuan, maka dampak konflik dalam kelompok itulah yang menentukan apakah konflik itu fungsional ataukah disfungsional.

2. Manajemen Konflik

Ada dua istilah dalam sub bab ini. Pertama, manajemen dan kedua, konflik. Istilah yang kedua konflik telah di jelaskan. Terma manajemen dapat ditentukan dalam disiplin ilmu apapun, seperti dalam lapangan

ekonomi, pendidikan, sosial, negara, tata hukum dan seterusnya. Dengan demikian, manajemen bukanlah monopoli bidang tertentu saja.

Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian permasalahan menjadi perhatian pimpinan organisasi.

Menurut Usman (2006: 3) Manajemen berasal dari bahasa latin, *manus*, yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut digabungkan menjadi *managere* yang berarti menangani. Kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* dan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia istilah tersebut menjadi manajemen dan pengelolaan.

Mamduh (1997: 5) mendefinisikan kegiatan manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumberdaya organisasi.

Secara umum, didalam manajemen melibatkan beberapa tahapan yakni merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengontrol. Merencanakan (*planning*) berarti menentukan tujuan yang seharusnya dicapai. Apabila tujuan telah ditentukan, maka selanjutnya mengorganisir (*organizing*) yakni mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan serta memberikan kekuasaan kepada pelaksana untuk melakukan kegiatan.

Manajemen adalah kunci kesuksesan suatu organisasi. Karena itu suatu organisasi dikatakan baik jika dalam mekanismenya kerjanya menggunakan manajemen. Manajemen dipakai agar kinerja organisasi lebih efektif dan efisien.

Organisasi pada dasarnya berkeinginan mewujudkan tercapainya tujuan. Prakteknya, ternyata sebuah organisasi tidaklah linier sebagaimana yang diidealkan. Tidak sedikit organisasi yang menemui kendala, gangguan atau apapun bentuknya yang menghambat kinerja organisasi. Kendala ini dapat bersumber dari luar maupun dari dalam. Pimpinan yang baik akan menjadikan hambatan-hambatan itu sebagai sebuah tantangan yang harus diselesaikan sehingga tidak menggagalkan tujuan organisasi.

Hambatan yang berasal dari luar, jika disikapi secara tepat, dapat menjadi perekat bagi seluruh anggota untuk bersatu menghadapinya. Kepiawaian pimpinan diuji untuk mengelola konflik, tetapi hambatan atau gangguan dari dalam terkadang menjadi kontra produktif dengan tujuan. Jika pimpinan mampu mengatasinya, maka konflik akan berfungsi produktif, tetapi jika tidak dapat dikelola dengan baik, justru menjadikan malapetaka yang tidak diinginkan. Mengelola konflik merupakan langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan. Itu pula yang kemudian sering disebut sebagai manajemen konflik.

Ardy (2007) menjelaskan bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin, menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik.

Pengertian manajemen konflik yang lebih singkat disampaikan oleh Robbins (2007: 132) yakni penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan. Definisi ini memberikan pengertian bahwa manajemen konflik adalah menangani sebuah konflik. Menangani berarti bagaimana konflik yang terjadi itu diidentifikasi penyebab-penyebabnya, mengetahui pihak-pihak yang terlibat bagaimana mereka menyikapi atau bagaimana menyelesaikan konflik itu.

Apabila dalam suatu organisasi terjadi konflik, maka manajer sebagai pimpinan segera menanggapi. Upaya pimpinan penanganan dapat bertumpu pada tujuan organisasi yang dijadikan sebagai orientasi sehingga program-program atau tindakan yang diambil akan tepat.

Manajemen konflik jika dilakukan dengan baik oleh manajer akan bermanfaat untuk mengelola konflik sehingga menghasilkan kepuasan kepada semua pihak, terutama bagi pihak yang berkonflik. Setidaknya mereka (pihak-pihak yang berkonflik).

3. Bentuk-bentuk Manajemen Konflik

Menurut Handoko (2003: 349-351) paling tidak ada tiga bentuk manajemen konflik yaitu:

a. Metode Stimulasi Konflik

Menstimulasi konflik berarti memberikan rangsangan kepada kelompok untuk mencipta konflik. Minimal menciptakan situasi yang menguncang sehingga mengganggu harmoni suatu kelompok. Stimulasi seperti ini diciptakan berdasarkan asumsi bahwa suatu keadaan yang

cenderung diam, stagnan, tentram dan tidak ada gejolak biasanya tidak menciptakan kreativitas. Supaya kelompok itu menjadi dinamis, kreatif maka diberilah stimulan dengan cara membuat konflik dalam skala kecil sehingga kelompok itu kreatif untuk memecahkannya.

Jika di suatu lembaga pendidikan terdapat situasi yang terlalu rendah akan menyebabkan para warga sekolah takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku, dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Handoko menyebutkan bahwa metode stimulasi konflik meliputi:

1. Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
2. Penyusunan kembali organisasi
3. Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
4. Pemilihan manajer-manajer yang tepat untuk mendorong persaingan
5. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

b. Metode Pengurangan Konflik

Upaya ini hanya berusaha mengurangi ataupun menyelesaikan. Mengurangi hanyalah upaya untuk mendinginkan situasi yang panas, sama sekali tidak mempersoalkan sebab konflik. Dengan metode ini manajer menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik.

Handoko menganggap bahwa metode ini hanya mencoba mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama. Lain halnya pada metode stimulasi konflik ada upaya untuk mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok yang bersaing.

c. Metode Penyelesaian Konflik

Kebanyakan, penyelesaian konflik dilakukan dengan tiga cara yaitu dominasi atau supremasi, kompromis dan integratif. Menyelesaikan merupakan upaya yang lebih komprehensif karena berusaha mencari akar persoalan yang sebenarnya, menentukan pihak yang terlibat, serta bagaimana memecahkan persoalan sehingga konflik teratasi secara lebih permanen. Menyelesaikan konflik, seringkali disebut dengan istilah resolusi konflik. Penjelasan panjang akan diuraikan dalam bab ini.

B. Jenis dan Sebab-sebab Konflik dalam Organisasi

1. Jenis Konflik

Suatu organisasi paling tidak mempunyai lima jenis konflik yang terkandung dalam kehidupannya. Jenis-jenis tersebut antara lain: Konflik dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antar individu dan kelompok, konflik antara individu dan kelompok, konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, konflik antar organisasi (Handoko: 2003: 249).

Pemetaan tentang jenis-jenis diatas diungkapkan pula oleh Juanita, pengajar di Universitas Sumatra Utara mengutip pendapat

James A.F. Stoner dan Charles Winkel, menjelaskan bahwa konflik itu ada lima jenis yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dengan kelompok, konflik antar kelompok dalam suatu organisasi, dan konflik antar organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan, bahwa konflik merupakan peristiwa yang dapat terjadi pada level apapun, baik dalam diri seseorang maupun kelompok.

Konflik intrapersonal ialah konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini berlangsung bukan dengan orang lain, namun dengan diri sendiri. Konflik yang ada berupa pertentangan-pertentangan terjadi dalam diri sendiri ketika menyikapi sesuatu, atau pada waktu bersamaan, seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

Konflik interpersonal adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain, misalnya karena pertentangan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal merupakan dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi, karena akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa orang oerorganisasi. Konflik demikian kemungkinan besar akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Konflik antar individu dengan kelompok, hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan oleh kelompok mereka.

Contoh seseorang yang tidak bisa mencapai norma-norma produktivitas kelompok tempat ia berada, dapat dihukum oleh kelompok kerjanya.

Konflik antar kelompok dalam satu organisasi yang sama. Misalnya, konflik antara lini dengan staf, pekerja dengan pekerja, atau pekerja dengan manajemen. Konflik semacam ini merupakan tipe yang banyak terjadi di dalam suatu organisasi.

Konflik antar organisasi. Misalnya, sebuah perubahan yang memproduksi makanan mie instan. Kebetulan, ada perusahaan lain yang juga memproduksi produk itu. Mereka tentu ingin sama-sama meraih konsumen sebanyak-banyaknya. Cara-cara yang dilakukan untuk meraih yang ditargetkan bisa terjadi persaingan tidak sehat yang menyebabkan konflik. Hanya saja, konflik demikian ternyata tidak selamanya negatif. Justru dengan adanya persaingan atau konflik itu, dapat menumbuhkan kreatifitas untuk pengembangan produk-produk baru. Teknologi baru, servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien. (<http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-juanita3.pdf>).

Pada eskalasi yang lebih besar, konflik juga mempengaruhi struktur sosial, organisasi, atau institusi. Karena itu dengan adanya konflik, suatu kelompok akan termotivasi untuk bagaimana merespon konflik itu. Respon itu mungkin menjelma secara positif atau negatif.

2. Sebab-sebab Konflik

Konflik merupakan suatu proses kejadian yang timbul ketika faktor-faktor penyebab terpenuhi. Jika faktor-faktor ini tidak ditemukan maka suatu peristiwa belum dapat disebut konflik. Dengan adanya faktor-faktor itu, maka kita dapat mengetahui atau mengidentifikasi.

Usman (2006: 398) memaparkan beberapa penyebab konflik dalam organisasi sebagai berikut:

- a. Konflik dengan diri sendiri dapat terjadi karena adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nuraninya, ketidakpastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik kepribadian, dan konflik tugas di luar kemampuan.
- b. Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik vertikal)
- c. Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena individu tersebut mendapat tekanan dari kelompoknya, atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi organisasi.
- d. Kelompok dengan kelompok sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih

berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya, ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakahan kelompok lainnya (konflik primordial)

- e. Konflik antar organisasi terjadi dapat terjadi perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horisontal dan konflik elite politik)

Mungkin saja suatu konflik dapat dilihat dari kacamata tertentu, tetapi tidak tepat jika dibaca dengan kacamata teori lain. Suatu contoh apabila konflik dalam suatu masyarakat ditengarai karena tidak adanya ketidakadilan perlakuan oleh negara, maka tepat jika dilihat dengan teori transformasi konflik. Akan cukup sulit jika membaca fenomena demikian dengan teori identitas.

3. Konflik dalam Organisasi

Handoko (1995: 167) menjelaskan bahwa kata organisasi mempunyai dua pengertian umum, pertama, organisasi menandakan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, dan kedua, berkenaan dengan proses pengorganisasian. Pengorganisasian berarti suatu cara mengalokasikan atau penugasan agar tujuan tercapai secara efisien.

Wahjosumidjo (2008: 60) mengutip pendapat W. Jack Duncan mendefinisikan organisasi sebagai suatu kebersamaan dan interaksi yang erat saling ketergantungan individu-individu yang bekerja ke

arah tujuan yang bersifat umum dan hubungan kerjasamanya telah diatur sesuai dengan struktur yang telah ditentukan.

Sebagai sebuah unit sosial, organisasi dibentuk karena adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tujuan yang hendak dicapai ternyata tidak selalu sederhana sehingga memerlukan perencanaan yang memadai dan matang sehingga tidak meleset. Untuk mencapai itulah maka diperlukan suatu wadah yang sistematis, yaitu organisasi.

Achlis (t,t: 80) menyampaikan bahwa suatu unit sosial dapat disebut organisasi apabila memenuhi kriteria tertentu seperti :

1. Adanya pembagian kerja, kekuasaan dan tanggungjawab.
2. Terdapat satu atau beberapa pusat kekuasaan yang dapat menguasai kegiatan kerjasama organisasi dan mengarahkannya pada tujuan-tujuan yang hendak dicapai.
3. Adanya substitusi personil, di samping ada yang menggerakkan dalam suatu organisasi dijumpai pula bagian-bagian yang lazim disebut bawahan. Organisasi merupakan satu fenomena dunia yang tidak terhindarkan. satu tujuan yang baik kemungkinan menemui kesulitan apabila tidak dikelola dengan baik

Organisasi merupakan struktur kerja yang telah sedemikian rupa, sehingga fungsi dari masing-masing telah terjabarkan secara jelas. Meskipun tata kerja organisasi telah digariskan secara jelas, tidak menutup kemungkinan terdapat benturan-benturan di dalamnya. Satu divisi bisa saja berbenturan dengan divisi lain apabila diantara mereka terdapat hal-hal yang tidak disepakati. Secara ideal masing-masing

akan menepati apa yang telah digariskan, namun ternyata tidak selamanya ide dapat berjalan sebagaimana direncanakan. Apabila benturan-benturan semakin sering terjadi, maka semakin di depan mata. Keadaan inilah yang perlu diperhatikan.

Organisasi yang sehat dituntut untuk menyikapi konflik secara tepat. Kesalahan menyikapi konflik akan berdampak pada perjalanan organisasi itu. Tantangan untuk menangani konflik ini terutama dibebankan kepada pucuk pimpinan. Maksudnya, bagaimana mengelola konflik menjadi tanggungjawab manajer.

Konflik dalam organisasi dapat terjadi karena beberapa sebab, menurut Winardi (1994) antara lain:

1. Keharusan untuk berbagi sumber-sumber daya yang langka.

Sama dengan penyebab konflik secara umum, dalam suatu organisasi, apabila sumber-sumber konflik banyak, maka tidak kuatir menimbulkan konflik. Namun jika sumber yang dimaksud tersebut terbatas, dan masing-masing kelompok ingin bersaing mendapatkan secara besar, maka akan memunculkan persaingan. Kondisi inilah yang potensial menimbulkan konflik.

2. Perbedaan tujuan unit-unit organisatoris

Suatu organisasi meskipun terdapat tujuan bersama, namun juga ada tujuan antar unit. Setiap unit ingin agar bidangnya mencapai kesuksesan, tetapi ternyata itu terkadang berbenturan dengan tujuan unit lain yang juga ingin agar unitnya berhasil dengan baik. Keadaan ini berpotensi menimbulkan konflik.

3. Interdependensi aktivitas-aktivitas pekerjaan didalam organisasi yang bersangkutan.

Jika antar unit saling menggantungkan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka potensi timbulnya konflik terbuka. Sebuah organisasi tertentu terdapat unit-unit yang telah diberikan tanggungjawab. Permasalahan akan muncul tatkala antara satu unit dengan yang lain saling mengandalkan untuk memulai atau menyelesaikan. Yang satu aktif, sementara yang lain kurang aktif.

4. Perbedaan-perbedaan dalam nilai atau persepsi antara kesatuan-kesatuan organisasi.

Perbedaan dalam tujuan antara anggota pada unit-unit organisasi seringkali disertai dengan perbedaan dalam sikap, nilai dan persepsi. Satu contoh dalam suatu perusahaan. Unit teknik menginginkan produk yang bagus, supaya laku dipasaran, sedangkan bagian produksi menginginkan yang lebih simpel supaya produksinya cepat dan biaya murah. Kedua unit menginginkan hal yang bertentangan. Jika keinginan dua unit itu tidak dipertemukan dalam sebuah kesepakatan dalam sebuah kesepakatan. Maka dapat menimbulkan konflik.

5. Gaya individual dan ambiguitas organisatoris

Organisasi tertentu tidak hanya dihuni oleh orang-orang yang taat asas, dapat saja ditemui orang-orang yang menyukai konflik, debat atau argumentasi. Jika yang demikian masih batas-batas yang terkendali, itu merupakan satu stimulan untuk bekerja

lebih baik. Namun apabila pihak-pihak tersebut kurang bisa mengendalikan maka sangat mungkin berubah menjadi perang terbuka.

Pada umumnya, potensi konflik tinggi manakala para anggota kelompok sangat berbeda dalam ciri-cirinya seperti sikap kerja, umur, pendidikan atau lainnya.

Konflik antar kelompok juga dapat disebabkan oleh tanggungjawab pekerjaan yang ambigu dan tujuan-tujuan yang tidak jelas. Apabila suatu unit atau anggota organisasi itu tidak diberikan fungsi atau tanggungjawab yang jelas, maka sangat mungkin benturan dengan unit lain. Masing-masing dari unit saling mengklaim bahwa wilayah yang dikerjakan oleh unit lain adalah kewenangannya. Atau sebaliknya, selain melemparkan tanggungjawab bahwa apa yang dikerjakan bukanlah pekerjaannya, namun dilimpahkan kepadanya.

Selain itu, kelompok komunikasi ambigu pun dapat menimbulkan konflik. Bagi kelompok satu, istilah-istilah tertentu mungkin memberikan kejelasan, tetapi tidak demikian bagi yang lain. Kata tertentu bisa dimaknai lain bagi kelompok lain. Maka komunikasi yang efektif merupakan salah satu yang harus diperhatikan dalam organisasi.

Seringkali apabila mendengar kata konflik, maka yang terlintas pertama kali dalam benak kita adalah suatu peristiwa negatif. Konflik banyak dimaknai sebagai fenomena destruktif yang

harus dihindari karena hanya akan menghancurkan relasi sosial. Anggapan ini merupakan pandangan klasik. Pendapat demikian tidak sepenuhnya keliru, walaupun tidak pula benar.

Menurut Robbin (1996: 125) dalam melihat konflik paling tidak ada tiga pandangan. Yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, pandangan interaksional.

1. Pandangan tradisional. Menurut pandangan ini, semua konflik itu buruk dan bersifat negatif. Konflik diidentikkan dengan kekerasan (*violence*), destruktif dan tidakrasional. Dengan alasan demikian, maka konflik merupakan sesuatu yang merugikan dan karenanya harus dihindari. Pandangan ini melihat konflik sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, dan kegagalan pimpinan terhadap aspirasi bawahan.

Menurut penilaian Robbins, pandangan tradisional ini merupakan pendekatan sederhana terhadap perilaku orang yang menciptakan konflik. Dia mengkritik, karena semua konflik itu harus dihindari, maka untuk mengatasinya hanya sekedar bagaimana memusatkan perhatian pada penyebab konflik itu, untuk kemudian memprediksinya.

2. Pandangan hubungan manusia. Teori ini berpendapat bahwa konflik merupakan peristiwa wajar dalam suatu organisasi atau kelompok. Konflik tidak dapat dihindarkan karena itu

hendaknya diterima dengan baik, bahkan dalam beberapa hal dapat meningkatkan kinerja. Pandangan ini mendominasi pada dasawarsa 1940-1970-an.

3. Pandangan interaksional. Menurut pandangan ini konflik tidak dapat dinilai sebagai baik dan buruk. Kebaikan atau keburukan konflik bergantung pada tipenya. Suatu kelompok yang kooperatif, tenang, damai dan serasi dinilai apatis, statis dan tidak tanggap terhadap perubahan dan inovasi. Karena itu, pada tingkatan tertentu, konflik dapat dipertahankan supaya kelompok tetap kritis, hidup dan kreatif.

Pada dasarnya, ketiga pandangan diatas kita dapat menarik pengertian bahwa konflik bukanlah peristiwa yang baik saja atau buruk saja. Pada saat tertentu, konflik dapat menjadi baik, tetapi juga berpotensi buruk, tergantung pada bagaimana mengelola atau memandang konflik itu. Konflik dipandang baik apabila dengan adanya konflik, maka organisasi (kelompok) menjadi lebih maju dan produktif. Sebaliknya, apabila karena konflik itu organisasi atau kelompok menjadi terpuruk, kontraproduktif dengan tujuan organisasi atau tidak kreatif itu justru tidak baik.

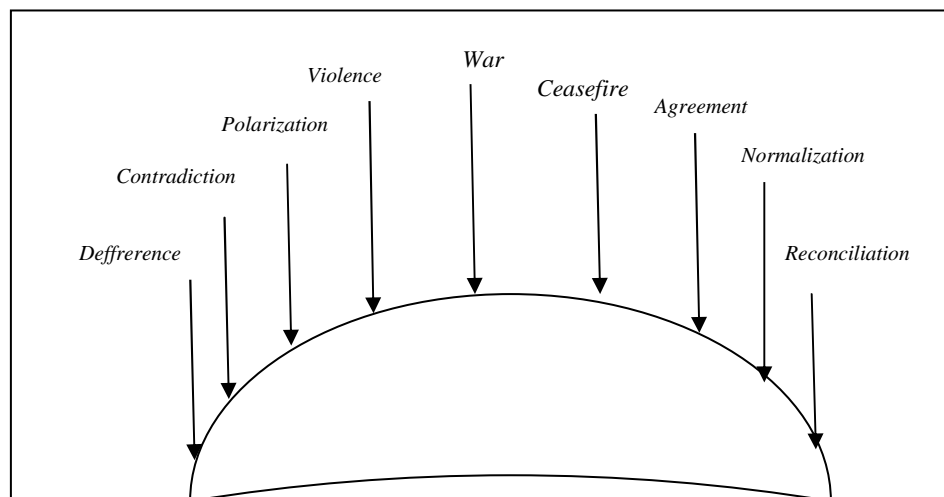
Konflik yang baik berarti konflik itu berguna, jika tidak berguna, maka konflik itu tidak baik. Robbins (1996: 126) mengategorikan atas manfaat konflik bagi organisasi atas konflik fungsional dan konflik disfungsional.

Konflik dikatakan fungsional apabila mendukung kinerja, tujuan yang ingin dicapai serta kinerja organisasi menjadi lebih baik. Konflik yang ada bersifat konstruktif dan mendukung kinerja kelompok. Adapun konflik yang disfungsional adalah konflik yang merintangikan kinerja kelompok yang bersifat destruktif.

Mungkin tidak mudah membedakan mana konflik yang fungsional atau mana yang disfungsional. Kriteria yang membedakan hanyalah kinerja kelompok. Jika kelompok yang eksis berusaha mencapai tujuan maka dampak konflik dalam kelompok itulah yang menentukan apakah konflik itu fungsional atau disfungsional. Apabila dalam suatu organisasi atau kelompok terjadi suatu konflik. Dan karena kinerja organisasi semakin memburuk, kontra produktif dengan tujuan, maka konflik menjadi disfungsional. Sebaliknya, apabila setelah terjadi konflik tetapi justru kinerja organisasi semakin baik, produktivitas meningkat, dinamis dan hidup, maka itulah konflik fungsional.

C. Penyelesaian Konflik Organisasi Melalui Resolusi Konflik

Konflik dimanapun adanya perlu dilakukan pengelolaan. Adanya konflik dapat terjadi dari sesuatu yang sederhana seperti perbedaan. Jika perbedaan yang mencolok maka bukan tidak mungkin akan berkembang menjadi sesuatu yang destruktif. Perkembangan suatu konflik dapat dilihat melalui proses eskalasi dan deeskalasi pada diagram model gelas pasir berikut:



(dikutip dari Mukhsin Jamil: 2007: 78)

Model eskalasi konflik di atas dapat diterangkan bahwa konflik dapat berpindah dari satu tahap ketahap lain yang membentuk kurva normal eskalasi dan deeskalsi konflik. Tahap eskalasi dimulai dari perbedaan itu dimulai dari perbedaan (*defference*) dari seluruh proses sosial, berkembang melalui bibit-bibit kontradiksi (*contradiction*) yang mungkin tampak atau bersikap laten. Naik lagi menjadi proses polarisasi (terdapat kubu-kubu), selanjutnya pecahnya kekerasan (*violence*) dan puncaknya perang (*war*).

Tahap deskalasi dimulai dari penghentian peperangan (*ceasefire*), selanjutnya melakukan persetujuan (*agreement*), normalisasi (*normalization*) dan diakhiri proses menuju perdamaian yaitu rekonsiliasi.

Resolusi konflik merupakan salah satu upaya untuk menyelesaikan permasalahan atau konflik, istilah ini dapat dijelaskan berikut ini:

Conflict resolution is a range of methods for alleviating or eliminating sources of conflict. The term "conflict resolution" is sometimes used interchangeably with the term dispute resolution or alternative dispute resolution. Processes of conflict resolution generally include negotiation, mediation, and diplomacy. The processes of arbitration, litigation, and formal complaint processes such as ombudsman processes, are usually

described with the term dispute resolution, although some refer to them as "conflict resolution." (http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_resolution)

Conflict resolution atau Pemecahan konflik adalah beberapa metode untuk mengurangi atau menyisihkan sumber-sumber konflik. Istilah "Pemecahan konflik" kadang-kadang dipertukarkan dengan istilah pemecahan perselisihan atau pemecahan perselisihan alternatif. Proses pemecahan konflik secara umum termasuk negoisasi atau perundingan, mediasi atau penengahan, dan diplomasi. Proses arbitrase, proses pengadilan, dan proses pengaduan resmi merupakan proses ombudsman, biasanya dijelaskan pemecahan perselisihan, meskipun beberapa hal merujuk pada "pemecahan konflik."

Pada bagian ini penulis akan menyampaikan proses penyelesaian yang merupakan bagian dari resolusi konflik. Mukhsin Jamil (2007) menyebutkan bahwa dalam pembahasan mengenai resolusi konflik dibagi menjadi tiga bagian penting yaitu negoisasi, mediasi dan diplomasi atau komunikasi.

Negotiation is a dialogue intended to resolve disputes, to produce an agreement upon courses of action, to bargain for individual or collective advantage, or to craft outcomes to satisfy various interests. It is the primary method of alternative dispute resolution (<http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation>).

Maksudnya negoisasi atau perundingan adalah dialog yang berguna untuk memecahkan perselisihan, untuk menghasilkan persetujuan yang akan dilakukan, menawarkan keuntungan bagi perseorangan atau kolektif, atau menciptakan hasil yang memuaskan dari berbagai

kepentingan. Negoisasi atau perundingan adalah metode pokok pemecahan perselisihan alternatif.

Mekanisme negoisasi dibahas oleh Darwis (2007) dengan mengungkapkan dua model negoisasi. Model pertama, proses negoisasi terdiri atas 3 tahap yaitu tahap persiapan, tahap proses interksi dan tahap konklusi. Sedangkan tahap kedua negoisasi terdiri atas pre-negoisasi, negoisasi dan post-negoisasi.

Setiap permasalahan tergantung pada bagaimana memandang dan mengelolanya. Pimpinan organisasi sebagai manajer mempunyai peran sentral mengelola konflik. Mengelola merupakan upaya komprehensif supaya konflik yang terjadi bersifat produktif atau bernilai positif.

Konflik identik dengan permasalahan dan perselisihan. Udai Pareek (1996: 180-183) menjelaskan, dalam mengelola sebuah konflik, manusia biasanya menggunakan salah satu atau tiga rangkaian cara berikut:

1. Menghindari persoalan. Penghindaran ini didasarkan pada rasa takut terhadap perselisihan dan kelumpuhan fungsi. Cirinya adalah kecenderungan untuk menolak pemikiran dan menghindari masalah
2. Mendekati persoalan dan berusaha mencari penyelesaiannya. Cara ini didasarkan pada rasa optimis dan fungsional. Ciri model ini ialah berusaha menemukan penyelesaian dengan bantuan orang lain.
3. Mencairkan (*defuse*) keadaan dan bersama-sama berusaha menyelesaikan persoalan.

Pembiaran konflik sesungguhnya hanya menghindari, bukannya menghadapi, langkah demikian tidak menyelesaikan masalah, namun hanya menunda sementara, yang sewaktu-waktu dapat meuncul kembali, bahkan meledak dengan intensitas yang lebih besar dan membahayakan. Karena itulah pilihan yang kedua adalah menghadapinya. Menghadapai konflik berarti pula bagaimana mengelola supaya konflik yang terjadi dapat diselesaikan secara komprehensif, sehingga kecil kemungkinan untuk muncul kembali.

Winardi (1996: 80-87) menyelesaikan konflik dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu dominasi atau supremasi, kompromi, dan integrasi.

1. Metode dominasi atau supremasi

Kedua metode ini sama-sama berusaha menekan konflik, bukannya menyelesaikan. Jalan yang ditempuh adalah memaksakan konflik itu menghilang. Selain itu juga menimbulkan situasi menang-kalah. Pihak yang kalah harus menerima kekalahan itu karena dipaksakan oleh otoritas yang lebih tinggi, atau mereka yang besar kekuasaannya. Dampak dari model ini jelas menimbulkan ketidakpuasan dan potensial menimbulkan permusuhan.

Dominasi atau supremasi ini menjelma dalam berbagai macam bentuk, seperti:

- a. Memaksa (*forcing*)

Paksaan biasa dilakukan oleh mereka yang berkuasa, sedangkan bawahan harus menerima tanpa argumen. Cara demikian ini dapat menimbulkan konflik secara tidak langsung,

namun destruktif. Misalnya walaupun bawahan taat, tetapi ketaatan itu disertai dengan sikap permusuhan secara laten. Jika tekanan terus dijalankan, tidak menutup kemungkinan dapat meletup menjadi sebuah konflik yang besar.

b. Membujuk (*smoothing*)

Membujuk merupakan cara yang lebih diplomatis karena dicapai dengan cara mengurangi ketidaksetujuan yang ada. Pola penyelesaian ini manajer diharapkan berusaha membujuk pihak lain supaya mengikuti keinginannya. Membujuk lebih efektif jika memiliki informasi yang lebih kaya dan argumentatif. Hanya saja, jika manajer lebih cenderung berpihak pada pihak tertentu atau tidak memahami persoalan yang berlangsung, pertentangan dapat saja terjadi.

c. Menghindari (*avoidance*)

Manajer yang tidak memberikan solusi tepat, atau menolak memberikan keputusan karena tidak mau turut campur, maka dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan. Sikap ini sama saja dengan menghindari konflik. Mengulur-ulur waktu atau menangguhkan tindakan berkali-kali juga disebut dengan penghindaran.

d. Keinginan mayoritas (*majority rule*)

Keinginan mayoritas berarti mencari pendapat yang terbanyak (pemungutan suara). Mungkin cara ini lebih fair, tetapi jika satu

pihak itu saja yang terus menerus menang, maka pihak yang kalah dapat merasa frustrasi dan merasa lemah.

2. Kompromi

Kompromi dicapai dengan jalan mengorbankan sasaran-sasaran tertentu untuk mencapai sasaran lain yang lebih baik. Cara ini bisa meminimalisasi ketidakpuasan, hanya saja masih dipandang lemah karena sifatnya tidak memecahkan masalah dan tidak mencapai tujuan organisasi. Bentuk-bentuk kompromi itu mencakup :

- a. Separasi (*separation*). Pihak yang berkonflik dipisah sampai mereka mencapai pemecahan.
- b. Arbitrasi (*arbitration*) dengan arbitrasi, mereka yang berkonflik tunduk terhadap keputusan pihak ketiga (biasanya atasan).
- c. Faktor kebetulan (*settling by chance*) seperti mentaati peraturan yang ada.
- d. Menyogok (*bribing*) yaitu salah satu pihak menerima imbalan tertentu untuk mengakhiri konflik yang terjadi.

3. Integrasi

Integrasi ialah menyelesaikan konflik dengan menggunakan teknik-teknik pemecahan masalah. Metode ini tidak berusaha menekan konflik maupun kompromi, melainkan mencari sebuah pemecahan yang dapat diterima oleh semua pihak, secara terbuka. Ada tipe dalam menggunakan cara ini yaitu :

- a. Konsesus

Pihak-pihak yang berkonflik bertemu untuk menemukan pemecahan terbaik bagi problem yang ada, dan tidak saling menang sendiri. Konsensus seringkali menghasilkan pemecahan yang lebih efektif dibandingkan dengan pemecahan individu.

b. Konfrontasi

Masing-masing pihak mengutarakan pandangan secara langsung terhadap yang lain. Selanjutnya menentukan penyebab konflik, untuk selanjutnya mencari pemecahannya.

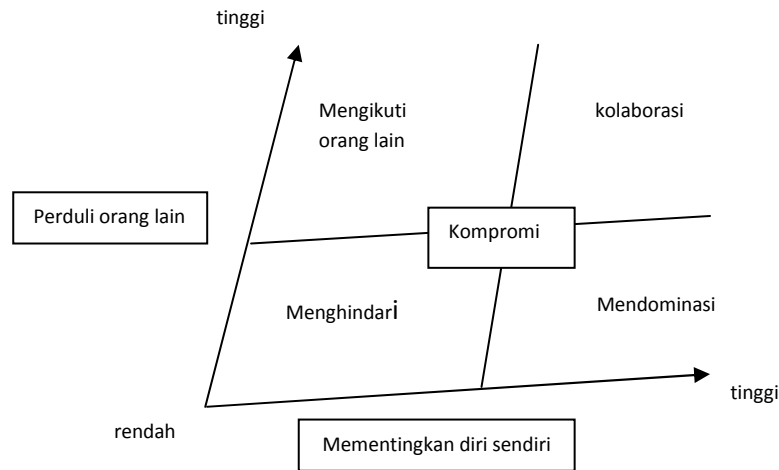
c. Penggunaan tujuan-tujuan subordinat

Tujuan subordinat merupakan tujuan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan masing-masing kelompok, yang di setujui oleh semua pihak. Tujuan subordinat bukan hanya menyelesaikan konflik, namun juga dapat mempertebal kerjasama antar kelompok.

Tiga macam penyelesaian konflik diatas bisa dipilih satu diantaranya, atau dapat juga digabungkan semuanya. Penentuan solusi tergantung pada bagaimana situasi dan kondisi konflik. Jika suatu konflik dipandang diselesaikan dengan cara ketiga, misalnya, mungkin dipilih cara yang ketiga. Demikian seterusnya. Tetapi apabila situasi tidak memungkinkan untuk itu, mungkin bisa dipilih penggabungan beberapa solusi.

Pickering (2006:37) berpendapat bahwa ada lima pendekatan dalam menangani konflik, namun tidak satu pendekatan pun yang efektif untuk

semua situasi. Kelima gaya manajemen konflik tersebut digambarkan berikut:



D. Mekanisme Penyelesaian Konflik Melalui Mediasi

Penyelesaian konflik melalui mediasi sangat berkaitan dengan metode kompromi, bahkan metode mediasi dapat dikategorikan di dalamnya (Winardi: 1996: 85). Berbeda dengan arbitrase yang lebih memaksa dan mengikat secara legal, karena kesepakatan berasal dari struktur yang lebih tinggi, maka mediasi merupakan satu metode penyelesaian masalah dengan lebih lunak.

Pengertian mediasi berasal dari bahasa latin *mediare* yang berarti berada di tengah karena orang yang melakukan mediasi (mediator) harus berada ditengah orang yang bertikai (Muslih: 2007). Pengertian lain adalah sebagai berikut:

Mediation, a form of alternative dispute resolution (ADR) or "appropriate dispute resolution", is a way of resolving disputes between two parties. A third party member is involved in order to structure the

meetings, and to help the parties come to a final decision based on the facts given through the discussions. Mediation is not legally binding so it does not have to be followed, although if one party does not, they can sometimes be taken to court by the disadvantaged member, depending on the mediation agreement (<http://en.wikipedia.org/wiki/Mediation>).

Maksudnya Mediasi, merupakan bentuk pemecahan perselisihan alternatif (ADR) atau "pemecahan perselisihan yang dianggap pantas", adalah cara memecahkan perselisihan di antara dua pihak dengan mengikutsertakan pihak ketiga untuk menyusun pertemuan, memfasilitasi dalam mencapai keputusan berdasarkan fakta-fakta melalui diskusi. Mediasi tidak mengikat secara legal oleh sebab itu tidak harus diikuti, jika dilakukan satu pihak tidak sepakat, maka mereka kadang-kadang bisa dibawa ke pengadilan oleh anggota yang dirugikan, bergantung pada persetujuan mediasi.

Mediasi penting ketika sejumlah pihak yang bertikai harus menerima kenyataan bahwa melanjutkan konflik tampaknya tidak akan membuat mereka mencapai tujuan, tetapi hal ini harus dilakukan sebelum mereka mencapai tahapan untuk menerima negoisasi formal (Miall: 2002: 17).

Mediasi adalah salah satu cara menyelesaikan permasalahan dengan mengikutsertakan pihak ketiga yang netral agar mencapai keputusan yang memuaskan.

Mediator yang baik dalam melakukan tugasnya akan merasa senang membantu memecahkan permasalahan orang lain.

Menurut Muslih (2007) Ketika menyelesaikan konflik seorang penengah (mediator) harus:

- a. Fokus pada persoalan, bukan pada kesalahan orang lain
- b. Mengerti dan menghormati terhadap setiap perbedaan pandangan
- c. Memiliki keinginan berbagi dan merasakan
- d. Bekerja sama dalam menyelesaikan masalah

Adapun elemen yang terdapat dalam mediasi, menurut Curle, sebagaimana dikutip oleh Hugh Miall (2002: 18) ada empat yaitu :

- a. Tindakan mediasi untuk membangun, mempertahankan dan meningkatkan komunikasi.
- b. Menyediakan informasi untuk dan antara pihak-pihak yang bertikai.
- c. Menjadi teman pihak-pihak yang bertikai.
- d. Mendorong mediasi aktif yaitu memperkuat keinginan untuk terlibat dalam negoisasi kerjasama.

1. Prinsip-Prinsip Mediasi

Muslih (2007) mengutip pendapat Ruth Charlton melalui David Spencer dan Michael Brogan (2006: 84-85) menyebutkan hal-hal yang menjadi dasar filosofis diadakannya mediasi. Hal-hal tersebut adalah *Confidentiality, voluntariness, empowerment, neutrality, a unique solution* yang menjadi prinsip-prinsip adanya mediasi.

Muslih (2007) menjelaskan pengertian prinsip-prinsip mediasi sebagai berikut:

- a. *Confidentiality*, atau kerahasiaan yaitu bahwasanya segala sesuatu yang terjadi di dalam pertemuan yang diselenggarakan oleh mediator dan *disputans* (pihak-pihak yang bertikai) bersifat rahasia dan tidak boleh disiarkan kepada publik atau pers oleh masing-masing pihak.
- b. *Voluntariness* (kesukarelaan). Yaitu masing-masing pihak yang bertikai datang ke mediasi atas dasar kemauandiri sendiri secara suka rela dan tidak ada paksaan dari pihak lain.
- c. *Empowerment* (pemberdayaan), hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang yang maudatang ke mediasi sebenarnya mempunyai kemampuan untuk menegosiasikan masalah mereka sendiri dan dapat mencapai kesepakatan yang mereka inginkan.
- d. *Neutrality* (netralitas), di dalam mediasi peran seorang mediator hanyalah memfasilitasi prosesnya saja dan isinya milik *disputans* (pihak yang bertikai). Di dalam mediasi, mediator tidak bertindak layaknya seorang hakim atau juri yang memutuskan salah benarnya salah satu pihak atau mendukung pendapat dari salah satunya, atau memaksakan pendapat dan penyelesaiannya kepada kedua belah pihak.
- e. *A unique solution* (solusi yang unik).solusi yang dihasilkan dari proses mediasi tidak harus sesuai dengan standar legal, tetapi

dihasilkan dari proses kreativitas dan oleh karenanya hasilnya mungkin akan lebih banyak.

2. Tahap-tahap mediasi

Dalam melakukan penengahan kepada para pihak yang berselisih ada beberapa tahap yang mesti dilakukan. Tahap-tahap yang harus dilakukan oleh mediator itu menurut Muslih (2007) adalah sebagai berikut:

Tahap I: setuju untuk menengahi (*agree to mediate*), pada tahap ini yang harus dilakukan oleh seorang mediator adalah:

- a. Meraih dan menemukan kesadaran diri melalui pikiran, perasaan dan harapan.
- b. Menentukan waktu yang tepat untuk membahas konflik dari pihak-pihak yang bertikai.
- c. Menciptakan suasana yang positif bagi kedua belah pihak yang sedang bertikai.

Tahap II: menghimpun sudut pandang (*gather points of view*), tahap ini meliputi:

- a. Melakukan penuturan cerita (*story-telling*), dan membiarkan pihak-pihak yang sedang bertikai untuk menuturkan cerita mereka tanpa diinterupsi.
- b. Menggunakan ketrampilan berkomunikasi secara efektif.

Tahap III: memusatkan perhatian pada kebutuhan (*focus on interest*) antara lain:

- a. Melihat apa yang ada dibawah batas posisi dan kebutuhan masing-masing pihak yang bertikai, dan setelah itu mediator mengkalrifikasi pokok permasalahan tersebut, sehingga mediator dapat memahami situasinya dengan baik.
- b. Merangkum dengan baik permasalahan maupun kebutuhan dari masing-maing pihak yang sedang bertikai.

Tahap IV: Menciptakan pilihan terbaik (*create win-win options*). Pada tahap ini mediator membantu *disputans* untuk mencarikan solusi bagi permasalahan mereka dengan cara memberikan beberapa ide/gagasan.

Untuk mencapainya dapat dilakukan dengan:

- a. Sebisa mungkin mendapatkan ide-ide untuk solusi sama-sama menang.
- b. Bersikap kreatif dan jangan menyalahkan ide-ide yang disampaikan oleh masing-masing pihak yang bertikai selama proses penyampaian ide.
- c. Melakukan evaluasi terhadap solusi yang ditawarkan oleh masing-masing pihak yang bertikai untuk dipelajari lebih lanjut sehingga akan ditemukan solusi mana yang paling tepat untuk penyelesaian suatu konflik.
- d. Memilih solusi yang disetujui oleh pihak yang sedang berkonflik.

Tahap V: Mengevaluasi pilihan (*evaluate options*) jika opsi telah ditemukan, maka mediator harus memeriksa kembali opsi tersebut

untuk memastikan bahwa konflik tersebut benar-benar telah diselesaikan atau ditemukan penyelesaiannya.

Tahap VI: Menciptakan kesepakatan (*create an agreement*). Pada tahap ini mediator harus mampu merumuskan solusi atau resolusi dari suatu konflik dalam rumusan yang jelas dengan cara:

- a. Membuat solusi dalam rumusan yang sejelas mungkin (mengenai siapa, apa, kapan dan bagaimana).
- b. Membicarakan kondisi bagaimana jika. Mediator bisa meminta pihak-pihak yang bertikai untuk mengatakan apa yang akan mereka lakukan jika mereka tidak dapat memenuhi kesepakatan itu.
- c. Mengakui pihak-pihak yang bertikai dalam mencapai kesepakatan. Mediator harus mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang bertikai atas kesediaan mereka bekerjasama melakukan semuanya.

3. Teknik Mediasi

Secara teknis langkah-langkah mediasi menurut Muslih (2007) dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Perkenalan
 1. Mediator memperkenalkan diri. Pada langkah ini mediator memberi salam pembuka kepada para *disputans* dan memperkenalkan identitasnya.
 2. Mediator menjelaskan perannya. Mediator menjelaskan bahwa dirinya tidak bertindak sebagai hakim, ia tidak memihak atau memutuskan siapa yang salah dan siapa yang benar. Mediator

memberitahukan kepada pihak-pihak yang bertikai bahwa tugasnya adalah membantu mereka untuk mencapai kesepakatan penyelesaian konflik yang memuaskan kedua belah pihak.

3. Mediator memberitahukan kepada *disputans* bahwa mereka mempunyai kesempatan yang sama untuk menuturkan cerita mereka. Mediator mengajukan pertanyaan dan rangkuman untuk memastikan mediator memahami permasalahan pihak-pihak yang bertikai. Selanjutnya mediator memberitahukan kepada *disputans* mengembangkan beberapa opsi. Untuk mengembangkan opsi-opsi tersebut mediator akan menemui mereka bersama-sama dan menemui mereka secara terpisah.
 4. Mediator memberitahukan aturan dasar. Aturan dasar dalam mediasi antara lain:
 - a. Tidak memotong pembicaraan lawan bicara.
 - b. Menghindari serangan pribadi untuk menjaga agar suasana tetap damai.
 - c. Setuju untuk berusaha menemukan jalan keluar dan menyelesaikan masalah.
 5. Menginformasikan kerahasiaan dan pertanyaan.
 6. Menginformasikan keikutsertaan secara sukarela.
- b. Penuturan cerita (*story-telling*)
- Pada langkah ini mediator dapat melakukan beberapa hal seperti:
1. Menayakan kepada *disputans* manakah yang lebih dahulu memulai pembicaraan.

2. Menggunakan ketrampilan mendengarkan secara aktif untuk menunjukkan bahwa mediator benar-benar memahami apa yang diceritakan oleh *disputans*.
 3. Memberlakukan aturan dasar
 4. Mengubah bahasa yang negatif menjadi bahasa yang netral dan positif.
 5. Mengubah pertanyaan terbuka untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai fakta dan mengenai bagaimana perasaan orang tersebut.
 6. Merangkum cerita dengan menggunakan gaya bahasa yang netral dan positif
 7. Mediator memutuskan apakah perlu mengadakan diskusi atau tidak sebelum beralih ke pokok permasalahan atau kebutuhan.
- c. Permasalahan dan kebutuhan

Mediator harus mampu mengklarifikasi permasalahan konflik dan kebutuhan kedua belah pihak yang sedang bertikai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Menganalisis konflik yang terjadi dengan memfokuskan pada permasalahan-permasalahan umum yang sama-sama dimiliki oleh kedua belah pihak dan kebutuhan-kebutuhan khusus yang menjadi dasar permasalahan tersebut.
2. Berkonsultasi dengan *co-mediator*, jika ada untuk menetapkan 2 atau 3 masalah umum yang dapat disepakati oleh *disputans*.

3. Mengawali langkah ini dengan menanyakan kepada masing-masing pihak apakah permasalahan ini penting bagi mereka.
4. Setelah selesai mengklarifikasi permasalahan, mediator menanyakan kepada masing-masing pihak apa kebutuhan khusus mereka terkait dengan tiap-tiap masalah tersebut.
5. Mediator memastikan bahwa ia benar-benar telah menemukan kebutuhan dasar dari masing-masing pihak sebelum ia beralih pada tahap penyelesaian masalah

d. Menyelesaikan Masalah

Mediator meminta kepada pihak-pihak yang bertikai, satu persatu untuk memikirkan cara menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhan mereka dan pihak lainnya. Mediator menjelaskan bahwa ini suatu proses penyampaian ide (*brainstorming*), mediator dapat membuat daftar semua kemungkinan penyelesaian masalah yang ada. Mediator membarikan keleluasaan kepada kedua pihak untuk sedapat mungkin mengembangkan ide mereka dalam memberikan solusi.

e. Merancang Kesepakatan

1. Mediator melakukan evaluasi gagasan yang tercatat di daftar *brainstorming*.
 - a. Ucapkan selamat kepada kedua belah pihak atas keberhasilan mereka dapat membuat solusi
 - b. Lihatlah kembali daftar gagasan yang disampaikan kedua pihak yang berkonflik

- c. Tanyakan apakah mereka memiliki ide atau gagasan yang lain
 - d. Apakah tiap-tiap pihak telah mendapat kesempatan untuk berperan sama
 - e. Ide-ide mana saja yang dapat berjalan lebih baik dibandingkan dengan ide lainnya?
 - f. Apakah ide-ide yang dapat dijalankan tersebut memenuhi kebutuhan masing-masing pihak.
2. Pilih salah satu solusi atau lebih
 3. Kembangkan solusi yang dipilih
 4. Periksa komitmen mereka terhadap kesepakatan. Tanyakan kepada kedua belah pihak:
 - a. Dapatkah anda melaksanakan apa yang telah anda janjikan?
 - b. Akankah solusi ini benar-benar berjalan?
 - c. Apa yang anda lakukan jika ternyata di kemudian hari konflik semacam ini timbul kembali?
 5. Buatlah kesepakatan tertulis. Walaupun mediator harus menanyakan kesepakatan mereka dibuat secara tertulis atau tidak. Namun sebaiknya menyarankan agar kesepakatan itu dibuat secara tertulis untuk memastikan bahwa perjanjian tersebut dilaksanakan. Mintalah disputans untuk membaca kembali kesepakatan yang telah dibuat. Pelajarilah kesepakatan itu secara bersama-sama. Mintalah kedua pihak untuk bersedia menandatangani kesepakatan mereka.

Teori-teori diatas dapat diaplikasikan di wilayah-wilayah yang mengandung permasalahan, baik sosial, pendidikan maupun tempat kerja.

Dunia pendidikan terutama sekolah memerlukan juga perlakuan resolusi konflik yang aplikatif. Tentunya dibutuhkan strategi dan pelatihan untuk membekali mediator-mediator yang siap membantu *disputans* dari warga sekolah seperti guru, siswa maupun lingkungan sekolah.

Latipun, pengajar Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang mengutip pendapat Gerstein dan Moeschberger (2003) bahwa dalam rangka menciptakan suasana damai di sekolah perlu dilakukan tiga pendekatan yaitu:

1. Pendidikan damai yang diintegrasikan dengan kurikulum sekolah
2. Latihan penyelesaian konflik secara konstruktif
3. Mediasi dan negoisasi oleh teman sebaya.

Penyelesaian konflik diantara remaja yang berada di SMA dan sederajat dengan demikian memerlukan pelatihan tentang menangani permasalahan yang sering muncul didunianya dengan model resolusi konflik antar teman sebaya.