

Modul

K

Pengantar Penyelesaian Konflik



National Institute of Disability
Management and Research®

Anggota tim pengembang kurikulum DACUM

Eric Boyd, Canadian Paraplegic Association	Michael Cannings, Ministry of Skills, Training and Labour, BC	Colleen Hanley North Island College	Andy King United Steelworkers of America
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Wolfgang Zimmermann National Institute of Disability Management and Research	John Weir, BC Federation of Labour
Earl Foxcroft, IWA (Canada)	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Don Shrey, University of Cincinnati	Jean Sherrell, Comcare Australia
Nelson Ireland, North Island College	Jim Ritchie MacMillan Bloedel Ltd.	Nancy Scott NIDMAR	Larry Stoffman, UFCW Union
Debra Mills, WCB, BC		Albert Cecutti, Falconbridge Ltd.	Joan Westland, Westland Eby Consultants

Persiapan materi kurikulum pada edisi sebelumnya

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Colleen Hanley, North Island College	Tom Getzie, Forest Industrial Relations
Marcia Rioux, The Roeher Institute	Derek Hanebury, North Island College	Llyod Doidge, Forest Industrial Relations
Cameron Crawford, The Roeher Institute	Brenda Birch, Giraffe Outlooks	Rochelle Morandini, Human Resources Consultant
John Westland, Westland Eby Consultant	Cheryl Grant Gamble, Human Resources Consultant	

Kontributor materi kurikulum terkini

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Muriel Westmorland, McMaster University
Norman Hursh, PhD, Boston University		Scott Wallace, Phd
Robert Laskey, PhD.	Leah Milton, Grant McEwan College	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak Cipta © 2004, 2001 National Institute of Disability Management and Research, d.a. Pacific Coast University for Workplace Health Sciences, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC V9Y 0A7 CANADA. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Tidak ada bagian mana pun dari karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, yang boleh diperbanyak atau digunakan dalam bentuk atau dengan cara apa pun—baik grafis, elektronik, maupun mekanis, termasuk fotokopi, perekaman, penggandaan pita, atau sistem penyimpanan dan pengambilan informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

Daftar Isi

Gambaran umum	1	Menghasilkan beberapa kemungkinan sebelum memutuskan tindakan	7
Tujuan	1		
Latihan	1	Gunakan standar objektif sebagai bagian dari penyelesaian konflik	8
Pengantar	2	Langkah-langkah dalam proses penyelesaian konflik	8
Definisi	2		
Ketika bantuan dibutuhkan	3	Gaya dalam menangani konflik	11
Jenis-jenis konflik	3	Memahami kekuasaan	12
Kerugian akibat konflik	4	Mengelola kemarahan dalam situasi konflik	14
Strategi penyelesaian konflik	5	Menghadapi orang sulit	16
Pisahkan orang dari masalah	5	Mencegah konflik di tempat kerja	18
Fokus pada kepentingan, bukan pada posisi	6	Ringkasan	20
		Referensi	21

Gambaran umum

Perbedaan pendapat dan perselisihan bukanlah hal yang jarang terjadi dalam situasi kembali bekerja. Dapat timbul konflik mengenai apakah seorang pegawai sudah siap untuk kembali bekerja, manfaat apa yang harus diberikan ketika terjadi gangguan fungsi tubuh, penyesuaian seperti apa yang diperlukan, dan proses apa yang seharusnya diikuti.

Koordinator Kembali Kerja perlu mengembangkan keterampilan untuk membantu pihak-pihak yang terlibat dalam suatu konflik menyelesaikan perbedaan mereka. Masalah mendasar perlu diidentifikasi; kebutuhan dan kepentingan para pihak harus ditetapkan; dan solusi yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut harus ditemukan. Proses dan solusi yang dipilih sebaiknya menjaga hubungan antarindividu serta memungkinkan semua pihak untuk tetap bekerja bersama secara produktif.

Tujuan

Setelah menyelesaikan modul lokakarya ini, peserta akan mampu untuk:

- ▶ Menentukan masalah yang mendasari suatu konflik secara tidak menghakimi.
- ▶ Membedakan antara posisi dan kepentingan dalam suatu perselisihan.
- ▶ Menjelaskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk menyelesaikan perselisihan.
- ▶ Menggunakan keterampilan komunikasi dalam menyelesaikan konflik.

Latihan

Peserta akan menggunakan skenario untuk berlatih keterampilan mereka dalam penyelesaian konflik.

Tugas

Peserta akan mengidentifikasi posisi dan kepentingan dalam suatu perselisihan, mempertimbangkan cara untuk memperluas manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam perbedaan pendapat, serta menghasilkan beberapa opsi untuk menyelesaikan konflik.

Pengantar

Dalam mengembangkan solusi kembali kerja, Koordinator Kembali Kerja sering kali terlibat dalam menyelesaikan perselisihan antara pihak-pihak yang berseberangan. Keterampilan dalam penyelesaian konflik merupakan komponen penting dari seperangkat alat yang dimiliki oleh seorang Koordinator Kembali Kerja. Keterampilan komunikasi—terutama kemampuan untuk mendengarkan dengan baik dan menggunakan pertanyaan yang sopan untuk menggali isu—sangat penting dalam mengelola konflik.

Jumlah bidang di mana konflik dapat muncul dalam pelaksanaan program manajemen disabilitas atau perencanaan program kembali bekerja sangat beragam. Perselisihan dapat muncul terkait dengan kebijakan program manajemen disabilitas, kesiapan individu untuk kembali bekerja, atau bahkan apakah mereka seharusnya kembali bekerja sama sekali; apakah teknologi bantu atau perubahan pada ruang kerja layak secara biaya; atau apakah seseorang yang mengalami cedera seharusnya diberikan pekerjaan baru.

Meskipun kebanyakan orang memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif, hal itu tidak selalu demikian. Perbedaan pendapat sering kali dapat mengarah pada cara-cara baru yang lebih baik dan lebih kreatif dalam melakukan sesuatu. Para pihak dalam suatu perselisihan dapat kehilangan peluang jika mereka hanya menyerah untuk menghindari perdebatan, perlahan mencoba memperkecil perbedaan antara dua posisi, menukar satu hal dengan hal lain tanpa menganalisis biaya dan manfaatnya, atau menggunakan kekuasaan untuk memaksa pihak lain agar menerima.

Reaksi penghindaran yang umum meliputi “menghindari kontak pribadi, menulis memo alih-alih berbicara langsung, menahan informasi yang dibutuhkan, tidak membalas pesan, atau menunda pemberian dukungan yang diminta” (Dana 2001, 48). Reaksi yang lebih agresif mencakup “mengajak orang lain untuk berpihak, berteriak, mendahului (mengambil tindakan lebih dulu), mengancam, atau merusak reputasi lawan” (Dana 2001, 48).

Penyelesaian konflik dapat dipandang sebagai sebuah rangkaian kesatuan dengan negosiasi di satu ujungnya—di mana kedua pihak berinteraksi secara langsung dengan tujuan menyelesaikan masalah sendiri; mediasi di tengah—di mana pihak ketiga memfasilitasi diskusi dan membantu para pihak mengidentifikasi serta memilih solusi; dan di ujung lainnya terdapat arbitrase—di mana pihak ketiga bertemu secara terpisah dengan para pihak yang berselisih untuk memberikan rekomendasi yang terkadang bersifat mengikat, dalam menyelesaikan konflik.

Definisi

Terdapat sejumlah definisi mengenai konflik dan mediasi.

Konflik telah didefinisikan sebagai “pertentangan nyata atau yang dirasakan terhadap kebutuhan, nilai, dan kepentingan antara individu yang mengakibatkan stres atau ketegangan yang tidak

diinginkan serta perasaan negatif di antara pihak-pihak yang berselisih” (Haddigan 1999a, 9).

Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang terjadi ketika “dua pihak atau lebih meyakini bahwa mereka memiliki tujuan yang tidak sejalan” (Kriesberg 1982). Definisi ini mengandung dua elemen penting dari konflik: persepsi individu bahwa mereka sedang berada dalam konflik beserta perasaan yang menyertainya, serta perbedaan objektif dalam hasil yang ingin mereka capai (Kruk 1997, 3).

Mediasi adalah proses penyelesaian konflik secara kolaboratif di mana dua pihak atau lebih yang berselisih dibantu dalam negosiasi mereka oleh pihak ketiga yang netral dan tidak memihak, serta diberdayakan untuk secara sukarela mencapai penyelesaian bersama yang dapat diterima oleh semua pihak terhadap isu yang disengketakan. Mediator menyusun dan memfasilitasi proses di mana para pihak membuat keputusan sendiri dan menentukan hasilnya dengan cara yang memuaskan kepentingan semua pihak (Kruk 1997, 4).

Dana (2001) menggambarkan konflik di tempat kerja sebagai situasi di mana individu saling bergantung satu sama lain; terjadi ketidaksepakatan yang melibatkan saling menyalahkan atau mencari kesalahan; orang-orang menjadi terganggu secara emosional; dan perilaku mereka menimbulkan masalah bagi organisasi.

Ketika bantuan dibutuhkan

Dalam beberapa kasus, Koordinator Kembali Kerja dapat menjadi pihak dalam suatu perselisihan, tetapi lebih sering ia berperan untuk mendamaikan dua sudut pandang yang berlawanan atau rekomendasi tindakan yang berbeda. Semakin kompleks situasinya dan semakin penting isu yang terlibat, semakin besar kemungkinan bahwa bantuan dari pihak ketiga yang netral akan dibutuhkan atau berguna untuk menyelesaikan masalah tersebut. Ada kalanya Koordinator Kembali Kerja mendorong pihak-pihak yang berselisih untuk melibatkan mediator eksternal guna membantu menyelesaikan perselisihan. Hal ini lebih mungkin terjadi ketika konflik tidak secara langsung berkaitan dengan proses kembali bekerja (misalnya konflik yang sudah ada sebelumnya tentang kinerja pekerjaan atau gaji), tetapi masalah tersebut dapat menghambat proses kembali bekerja jika tidak diselesaikan.

Dalam menganalisis konflik, mempertimbangkan aspek-aspek berikut (Dana 2001) dapat memberikan petunjuk tentang sejauh mana bantuan eksternal diperlukan dalam negosiasi dan seberapa cepat atau mudah suatu perselisihan dapat diselesaikan:

- ▶ Seberapa besar ketergantungan antarpihak yang terlibat (konflik tidak akan ada jika orang dapat begitu saja mengakhiri hubungan)?
- ▶ Berapa banyak orang atau kelompok yang terlibat dalam konflik tersebut?
- ▶ Apakah pihak-pihak yang terlibat mewakili kepentingan pihak lain—apakah mereka memiliki konstituen (misalnya mewakili pegawai lain, pemegang saham, atau kelompok advokasi)?
- ▶ Apakah pihak-pihak yang berselisih memiliki kemampuan untuk membuat konsesi?
- ▶ Seberapa mendesak situasinya—seberapa cepat solusi harus ditemukan?
- ▶ Apa saluran komunikasi yang digunakan—apakah pihak-pihak tersebut dapat bertemu langsung, atau hanya berkomunikasi melalui telepon atau Internet?

Jenis-jenis konflik

Dana (2001) menggambarkan tiga jenis konflik sebagai berikut:

- ▶ Konflik hak melibatkan pengajuan banding kepada otoritas yang lebih tinggi—dalam konteks manajemen disabilitas, hal ini sering kali berarti kepada dewan hak asasi manusia atau dewan banding kompensasi pekerja.

Pengantar Penyelesaian Konflik

- ▶ Konflik kekuasaan melibatkan penggunaan sumber daya untuk memaksa atau mengintimidasi pihak lawan.
- ▶ Konflik berbasis kepentingan berfokus pada pencarian solusi yang dapat memenuhi kepentingan semua pihak yang terlibat.

Negosiasi atau rekonsiliasi berbasis kepentingan membutuhkan analisis dan pemecahan masalah, bukan sekadar respons primitif seperti model respons *fight-or-flight* (melawan atau melarikan diri).

Cara lain untuk mengklasifikasikan konflik adalah dengan melihat sumber konflik (Haddigan 1999a), yang dapat mencakup:

- ▶ Kegagalan komunikasi (kesalahpahaman, kurangnya informasi, atau informasi yang salah).
- ▶ Konflik struktural (ketidaksepakatan mengenai proses, prosedur, atau sistem).
- ▶ Hubungan
- ▶ Kepentingan (perbedaan kebutuhan yang berlawanan, baik kebutuhan sumber daya maupun kebutuhan emosional seperti harga diri).
- ▶ Konflik nilai (perbedaan keyakinan mengenai apa yang dianggap benar atau berharga).

Kerugian akibat konflik

Konflik dapat menimbulkan berbagai kerugian, antara lain:

- ▶ Waktu yang dihabiskan untuk merespons perbedaan pendapat.
- ▶ Pengambilan keputusan yang didasarkan pada keinginan untuk “menang” dalam perselisihan, bukan demi kepentingan terbaik organisasi secara keseluruhan.
- ▶ Kehilangan pegawai.
- ▶ Menurunnya motivasi.
- ▶ Hilangnya waktu kerja.
- ▶ Peningkatan biaya kesehatan.
- ▶ Tindakan sabotase dan pencurian.
- ▶ Biaya restrukturisasi.
- ▶ Dan apabila konflik meningkat, berpotensi terjadi kekerasan di tempat kerja serta biaya hukum.

Raytheon Corporation memperkirakan bahwa penggantian seorang insinyur dapat menghabiskan biaya sebesar 150% dari total kompensasi tahunan pegawai tersebut, termasuk gaji dan tunjangan. Para analis memperoleh angka ini dengan memperhitungkan produktivitas yang hilang, biaya perekrutan, waktu untuk wawancara, gaji staf bagian kepegawaian, serta biaya orientasi dan pelatihan (Dana 2001, 22).

Strategi penyelesaian konflik

Menjauhkan diri atau menggunakan paksaan mungkin merupakan respons yang efektif—meskipun tidak etis—terhadap konflik di masa lalu ketika manusia hidup dunia yang kurang saling bergantung. Namun, strategi semacam itu tidak lagi berguna dalam lingkungan di mana orang harus terus bekerja sama dan perbedaan harus diselesaikan dengan cara yang memuaskan semua pihak serta menjaga harga diri masing-masing. Strategi berikut dapat digunakan oleh individu yang terlibat langsung dalam konflik atau oleh pihak ketiga yang membantu orang lain menyelesaikan perselisihan.

Sebagian besar pemikiran modern tentang penyelesaian konflik berfokus pada identifikasi kepentingan dan berkembang dari karya Roger Fisher dan William Ury dari proyek Harvard Negotiation Project, yang dijelaskan dalam buku mereka tahun 1991 berjudul *Getting to Yes*.

Mereka menguraikan strategi empat langkah berikut:

- Pisahkan orang dari masalah.
- Fokus pada kepentingan, bukan posisi.
- Hasilkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan apa yang harus dilakukan.
- Pastikan bahwa hasil didasarkan pada standar objektif (Fisher dan Ury 1991, 11).

Pisahkan orang dari masalah

Fisher dan Ury (1981) berpendapat bahwa banyak perselisihan bergantung pada hubungan antarindividu dan gaya negosiasi pribadi. Di satu sisi, ada orang yang begitu peduli untuk mempertahankan hubungan sehingga mereka membuat konsesi yang sulit mereka terima atau bahkan menghindari konflik sama sekali. Di sisi lain, ada juga orang yang terlalu fokus untuk menang sehingga melupakan pentingnya hubungan. Mereka memang mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi hubungan dengan pihak lain rusak sampai titik di mana pihak tersebut kehilangan minat untuk bekerja sama atau berkontribusi. Dalam kasus ekstrem, pihak lawan bahkan dapat menyabotase kesepakatan ketika ada kesempatan. Solusinya adalah mempertahankan atau mengembangkan hubungan yang baik sambil tetap berfokus pada masalah.

Sering kali, ketika terjadi konflik, sudah ada riwayat masalah dan kesulitan berkelanjutan dalam hubungan. Meningkatkan hubungan tetap dimungkinkan, meskipun mengakui bahwa terdapat perbedaan pendapat atau nilai yang kuat.

Jika memungkinkan, kedua belah pihak harus mempertimbangkan tindakan simbolis yang setidaknya mengarahkan hubungan ke arah yang lebih positif—misalnya kartu ucapan selamat atas pencapaian

pihak lawan, hadiah di awal negosiasi yang menunjukkan perhatian terhadap minat pribadi pihak lain, atau pernyataan yang mengakui pemahaman terhadap sudut pandang mereka.

Empati adalah alat yang kuat untuk membangun hubungan baik yang akan mempermudah proses negosiasi dalam menyelesaikan perselisihan. Empati tidak berarti bahwa Anda setuju dengan orang tersebut, melainkan bahwa Anda memahami situasi dan cara pandang mereka. Misalnya, "Sepertinya Anda khawatir dokter melewatkan sesuatu." Empati juga tidak berarti Anda harus meremehkan perasaan Anda sendiri.

Jika riwayat kesalahpahaman membuat hubungan sulit diperbaiki untuk sementara waktu, cobalah untuk mengesampingkan urusan dan keluhan pribadi dan fokuslah pada apa yang dalam situasi saat ini tidak berfungsi. Apa yang diperlukan agar situasi di masa depan dapat berjalan dengan baik bagi Anda—dengan cara yang juga memberikan keuntungan bagi pihak lain atau setidaknya tidak menimbulkan kerugian bagi individu atau kelompok lawan?

Hindari menyalahkan individu atas suatu masalah atau menghakimi, karena hal tersebut jarang membantu dalam menemukan solusi. Terimalah kenyataan bahwa dari sudut pandang mereka, sebagian besar orang memiliki alasan yang sah untuk keyakinan dan posisi yang mereka ambil.

Fokus pada kepentingan, bukan pada posisi

Sebuah posisi menggambarkan apa yang diinginkan seseorang sebagai hasil akhir. Sebuah kepentingan menjelaskan mengapa ia menginginkan hasil tertentu tersebut (Haddigan 1999a).

Sebagian besar orang memasuki suatu perbedaan pendapat atau konflik dengan keyakinan bahwa mereka benar dan bahwa apa yang mereka usulkan adalah yang seharusnya terjadi. Hal ini terutama berlaku ketika nilai-nilai dan keyakinan memainkan peran penting dalam sengketa. Misalnya, satu pihak mungkin percaya bahwa satu-satunya tanggung jawabnya adalah kepada pemegang saham, sementara pihak lain mungkin meyakini bahwa pekerja harus didukung apa pun keadaannya. Akan lebih mudah menyelesaikan masalah jika kepentingan—seperti mengembalikan pekerja ke pekerjaannya dengan gaji penuh dan mempertahankan bisnis yang menguntungkan—diakui. Setelah kepentingan diidentifikasi, dapat ditemukan solusi yang memenuhi kebutuhan kedua belah pihak.

Seorang pegawai yang mengalami cedera punggung mungkin mengambil posisi bahwa ia tidak boleh kembali bekerja sampai cederanya benar-benar sembuh dan ia bebas dari rasa sakit. Namun, diskusi lebih lanjut mungkin mengungkapkan kekhawatiran bahwa jika ia kembali bekerja dan memperparah cederanya atau mengalami cedera ulang, ia mungkin kehilangan atau mengalami pengurangan pada pendapatan pengganti yang saat ini diterimanya atau bahkan tidak akan menerima pendapatan pengganti sama sekali. Jadi, posisinya adalah bahwa ia tidak dapat kembali bekerja, tetapi kepentingannya adalah kelangsungan keuangan pribadi. Setelah Koordinator Kembali Kerja mengidentifikasi kepentingan tersebut, kekhawatiran mendasar dapat diatasi.

Negosiator yang efektif mampu mengungkapkan kebutuhannya sendiri dan, dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, mengidentifikasi kebutuhan pihak lain. Menuliskan kepentingan sendiri dan apa yang dianggap sebagai kepentingan pihak lain sebelum diskusi dimulai dapat membantu memperjelas proses ini. Kemudian lakukan pemeriksaan realitas selama diskusi berlangsung.

Untuk mengidentifikasi kepentingan dari individu dan organisasi yang sedang mengalami konflik, ajukan pertanyaan alih-alih membuat pernyataan, mengemukakan posisi, atau melakukan serangan balik. Misalnya, jika seseorang berkata kepada Anda, "Saya tidak bisa mempekerjakan seseorang yang produktivitasnya tidak seratus persen di departemen saya," alih-alih membalas dengan "Maaf, tetapi undang-undang hak asasi manusia mewajibkan Anda untuk melakukan penyesuaian bagi penyandang disabilitas," ajukan pertanyaan seperti: "Apakah sebelumnya Anda pernah mengalami masalah produktivitas ketika seorang pegawai kembali bekerja setelah cedera?" Jika mereka menjawab ya, identifikasi masalah yang terjadi sebelumnya sebagai langkah awal untuk menghindari masalah serupa dalam proses kembali bekerja saat ini. Jika mereka menjawab tidak, Anda dapat menanyakan, "Apakah kekhawatiran Anda adalah bahwa individu tersebut tidak akan diberikan akomodasi atau

penyesuaian yang benar-benar memungkinkan mereka untuk bekerja secara produktif, atau apakah Anda khawatir tentang biaya akomodasi atau penyesuaian tersebut?”

Ungkapkan lagi kepentingan mereka dan akui kekhawatiran mereka, kemudian pastikan apakah penafsiran Anda benar menurut mereka. Sering kali, kepentingan tersebut melibatkan beberapa kebutuhan sekaligus—misalnya uang dan keamanan kerja, atau uang dan fleksibilitas, atau pekerjaan dan menjaga harga diri. Jangan pernah mengusulkan solusi sebelum Anda mengidentifikasi dan mengonfirmasi kepentingan pihak lain, baik individu maupun kelompok. Mengungkapkan kepentingan mereka, bersikap mendukung, dan memperlakukan orang yang tidak sependapat dengan Anda dengan hormat tidak berarti Anda tidak boleh dengan tegas menyampaikan dan mempertahankan kepentingan Anda sendiri.

Menghasilkan beberapa kemungkinan sebelum memutuskan tindakan

Bersikaplah terbuka terhadap kemungkinan bahwa ada sejumlah solusi yang dapat menyelesaikan masalah. Pastikan berbagai alternatif solusi beserta kelebihan dan kekurangannya telah diidentifikasi sebelum memilih satu.

Curah pendapat (*brainstorming*) adalah salah satu cara untuk mengidentifikasi berbagai opsi. Minta semua pihak untuk menghasilkan sebanyak mungkin solusi, termasuk solusi yang tampak tidak masuk akal atau sulit dicapai. Semua bentuk kritik sebaiknya ditunda sampai kegiatan curah pendapat tersebut selesai. Fisher dan Ury (1981) merekomendasikan agar kegiatan curah pendapat dilakukan dalam suasana informal. Peserta dapat diminta untuk memberikan saran secara acak, atau diminta terlebih dahulu menuliskan ide-ide mereka secara individu. Seorang fasilitator diskusi kemudian dapat meminta setiap peserta menyampaikan usulannya satu per satu hingga tidak ada lagi ide baru yang muncul.

Beberapa usulan akan memiliki nilai yang jelas, sementara yang lain mungkin perlu disesuaikan. Sebagian usulan juga mungkin perlu dibuang. Untuk menemukan ide atau sudut pandang yang berguna dari suatu usulan atau ide yang tampak tidak masuk akal, lanjutkan kegiatan dengan meninjau kembali setiap usulan dan minta satu atau dua orang menyelesaikan kalimat, “Yang saya sukai dari usulan ini adalah” Sering kali, untuk mempersempit jumlah ide menjadi lebih mudah dikelola, peserta diminta mengidentifikasi ide favorit mereka. Sebagai pedoman umum, peserta dapat diminta memilih jumlah ide favorit yang kira-kira sepertiga dari seluruh ide yang dihasilkan.

Karena banyak masalah memiliki banyak penyebab, salah satu adaptasi dari kegiatan ini adalah memulai curah pendapat dengan mengidentifikasi berbagai penyebab, kemudian melanjutkannya dengan curah pendapat solusi untuk setiap submasalah. Misalnya, akan berguna untuk mengidentifikasi apakah konflik muncul akibat keretakan hubungan pribadi, ketimpangan dalam sumber daya yang disediakan, atau akibat proses atau prosedur yang menyebabkan kegagalan individu atau kelompok—atau ketiganya. Sebagai contoh, ada beberapa alasan mengapa seorang pegawai enggan kembali bekerja. Mereka mungkin khawatir tentang masalah keselamatan, menerima pesan yang berbeda dari dokter, perwakilan serikat pekerja, fisioterapis, dan penyelia tentang apakah kondisinya telah cukup pulih sehingga risiko cedera ulang kecil, atau mereka bekerja di departemen kecil dengan rekan kerja yang tidak disukai. Menyelesaikan salah satu dari masalah ini mungkin dapat menjadi dorongan yang dibutuhkan agar mereka mau bekerja sama dengan Koordinator Kembali Kerja untuk menyusun rencana kembali bekerja yang dapat dijalankan.

Adaptasi lain adalah meminta beberapa orang, atau seluruh kelompok, untuk berperan sebagai seorang ahli tertentu dan memberikan saran dari sudut pandang tersebut. Pendekatan ini mungkin bermanfaat atau tidak bermanfaat dalam situasi kembali bekerja, tetapi dapat membantu pihak-pihak yang terlibat untuk meninjau masalah dari perspektif yang berbeda dari perspektif mereka sendiri. Di sisi lain, anggota tim program kembali bekerja mungkin merasa sulit atau tidak nyaman melakukan curah pendapat dari sudut pandang seseorang dengan keahlian yang berbeda.

Pilihan lain adalah melakukan curah pendapat berdasarkan apa yang dianggap sebagai kepentingan atau posisi pihak lain. Misalnya, jika Anda yakin bahwa proses kembali bekerja terhambat akibat kekhawatiran individu akan kehilangan penggantian pendapatan jika ia kembali bekerja namun gagal, lakukan curah pendapat untuk mencari solusi yang dapat menjawab kekhawatiran tersebut.

Selain menghasilkan ide, secara umum cobalah untuk memperluas pilihan yang tersedia dengan menciptakan lebih banyak kemungkinan. Misalnya, jika departemen Anda tidak memiliki sumber daya untuk membeli teknologi bantu, apakah ada instansi pemerintah atau organisasi nirlaba yang dapat membantu? Apakah biaya mendatangkan fisioterapis ke tempat kerja lebih besar dibandingkan memberikan izin bagi pegawai untuk mengunjungi fisioterapis di luar tempat kerja? Jika Anda dapat memperluas pilihan atau manfaat yang tersedia dalam suatu negosiasi, kemungkinan akan lebih mudah untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak.

Dalam sebagian besar negosiasi, terdapat empat hambatan utama yang menghalangi diciptakannya banyak opsi: (1) penilaian yang terlalu dini; (2) mencari satu jawaban tunggal; (3) asumsi bahwa sumber daya bersifat tetap; dan (4) pemikiran bahwa “menyelesaikan masalah mereka adalah masalah mereka.” (Fisher dan Ury 1981).

Dalam mengevaluasi usulan yang muncul selama sesi curah pendapat atau penggalan ide, biasanya diperlukan penelitian lanjutan. Untuk melangkah ke tahap berikutnya—menentukan opsi terbaik—para pengambil keputusan memerlukan informasi yang akurat tentang biaya dan manfaat yang mungkin diperoleh. Misalnya, komite kembali bekerja perlu mengetahui berapa biaya penyesuaian kerja yang mungkin dikeluarkan, siapa yang telah menggunakannya, dalam situasi seperti apa, dan apa hasilnya.

Gunakan standar objektif sebagai bagian dari penyelesaian konflik

Dalam memutuskan cara menyelesaikan suatu perselisihan, penggunaan kriteria objektif lebih mungkin memastikan hasil yang adil dan dipersepsikan sebagai adil oleh semua pihak yang terlibat. Misalnya, bayangkan seorang penyelia tidak ingin pegawai dengan masalah punggung kembali bekerja karena khawatir dengan produktivitasnya. Dalam situasi seperti itu, penting untuk mengetahui bagaimana produktivitas diukur dan standar apa yang biasanya diterapkan kepada pegawai lain yang tidak memiliki masalah punggung. Selain itu, penyelia dapat diberikan data statistik mengenai perbedaan produktivitas antara pekerja yang sedang dalam masa pemulihan cedera punggung dan pekerja lainnya (tentu saja dengan asumsi bahwa data tersebut tersedia). Contoh lain, seorang pegawai mungkin merasa bahwa penyesuaian kerja yang disarankan tidak memadai dan bahwa dirinya diperlakukan secara tidak adil. Dalam hal ini, ia dapat diberikan contoh mengenai apa yang telah disediakan dalam situasi serupa di dalam organisasi, atau informasi dari para ahli mengenai apa yang biasanya disarankan dalam situasi tersebut. Alternatifnya, seorang ahli yang dapat memberikan opini objektif dapat diminta untuk menilai kelayakan penyesuaian kerja tersebut. Sebagai contoh, bayangkan seorang pegawai yang mengalami cedera ingin mencoba perawatan baru yang tidak akan ditanggung oleh perusahaan asuransi. Dengan memberikan data objektif kepada perusahaan asuransi dan pegawai tersebut mengenai efektivitas perawatan tersebut terhadap orang lain, perbedaan pendapat mungkin dapat diselesaikan. Sebaliknya, jika data objektif tidak tersedia, manfaat bagi perusahaan asuransi dapat diperluas dengan menggunakan perawatan baru tersebut sebagai kesempatan untuk mengumpulkan data penelitian atau membuat studi kasus.

Langkah-langkah dalam proses penyelesaian konflik

Pemikiran terkini tentang penyelesaian sengketa mencakup beberapa langkah tambahan dibandingkan yang awalnya diusulkan oleh Fisher dan Ury (1981)—pisahkan orang dari masalah; fokus pada kepentingan, bukan posisi; hasilkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan apa yang harus dilakukan; pastikan bahwa hasil didasarkan pada standar objektif. Sebagai contoh,

strategi untuk mengajak pihak-pihak yang berselisih agar mau duduk bersama—jika mereka tidak memiliki kewajiban hukum untuk melakukannya—dapat menjadi hal yang krusial, dan menekankan pada pendefinisian masalah sebelum diskusi dimulai dapat menghemat waktu serta menciptakan interaksi awal yang positif. Dana (2001) memberikan daftar yang lebih panjang mengenai langkah-langkah dalam menyelesaikan konflik kelompok:

Dalam suatu perselisihan antara dua orang, langkah pertama—kecuali jika ada pihak ketiga yang bertindak sebagai mediator—adalah mengajak pihak lain tersebut untuk duduk dan berbicara dengan Anda. Dalam banyak kasus, kebijakan organisasi (berdasarkan ketentuan hak asasi manusia atau penyesuaian kerja dalam undang-undang kompensasi pekerja, perjanjian kerja bersama, atau perjanjian pegawai) akan mewajibkan pegawai yang mengalami cedera dan penyelia untuk duduk bersama Koordinator Kembali Kerja. Namun demikian, bahkan ketika terdapat kewajiban organisasi untuk menyelesaikan masalah, pendekatan Dana (2001) dalam mencapai kesepakatan untuk menangani suatu masalah dapat sangat membantu.

- ▶ Lakukan pendekatan pada orang tersebut dengan cara yang bersahabat.
- ▶ Jelaskan secara singkat isu yang menjadi permasalahan.
- ▶ Minta diadakan sesi diskusi untuk membahas dan menyelesaikan isu tersebut.
- ▶ Jika permintaan ditolak, akui kekhawatiran yang disampaikan (misalnya, bahwa orang tersebut sedang kekurangan waktu).
- ▶ Jelaskan manfaat yang akan diperoleh jika masalah tersebut diselesaikan.
- ▶ Minta kembali.
- ▶ Jika disetujui, tetapkan waktu dan tempat pertemuan (sebaiknya biarkan pihak lain yang memilih karena Anda yang memulai pertemuan).

Apabila orang tersebut menolak bertemu dengan Anda, satu-satunya cara lain untuk menyelesaikan masalah tersebut mungkin melalui bentuk mediasi pihak ketiga. Setelah tercapai kesepakatan untuk berbicara—baik karena bujukan maupun tekanan dari ketentuan hak asasi manusia—orang yang mengoordinasikan penyelesaian sengketa (baik pihak ketiga maupun individu yang ingin menyelesaikan masalah) akan melanjutkan proses dengan langkah-langkah berikutnya.

Langkah 1: Menetapkan isu

Isu (atau pernyataan masalah) harus didefinisikan dengan cara yang tidak menunjukkan kesalahan individu, melainkan berfokus pada permasalahan organisasi. Oleh karena itu, isu tersebut bukanlah bahwa Penyelia A tidak menyukai Pegawai B dan karena itu menolak bekerja sama dalam perencanaan program kembali bekerja. Pernyataan masalah yang lebih baik mungkin adalah: “Bagaimana cara memperoleh dukungan untuk program kembali bekerja di departemen ini.” Perhatikan penggunaan bahasa yang dapat memicu konflik karena memiliki makna berbeda bagi kelompok yang berbeda. Submasalah atau penyebab seperti apakah sengketa tersebut didasarkan pada kesalahpahaman atau perbedaan nilai dapat dibahas dalam pertemuan selanjutnya.

Langkah 2: Menetapkan para pihak

Siapa saja yang terlibat—pegawai, penyelia, perwakilan serikat pekerja, penyedia asuransi, penyedia layanan medis, dan pihak layanan lainnya? Jika banyak orang terlibat dalam suatu sengketa atau konflik, mereka dapat dibagi menjadi beberapa kelompok untuk mempelajari bagian-bagian spesifik dari masalah tersebut.

Langkah 3: Mengajak para pihak untuk duduk bersama

Orang-orang akan lebih mungkin berpartisipasi apabila mereka melihat adanya manfaat dari penyelesaian masalah, merasa aman untuk menyampaikan pendapat tanpa takut akan pembalasan, serta melihat adanya keterbukaan dan transparansi dalam proses tersebut. Sebagian dari upaya

ini mencakup memastikan, sebelum pertemuan atau diskusi berlangsung, bahwa semua pihak memahami tujuan dari pertemuan dan secara umum mengetahui apa yang akan dibahas.

Langkah 4: Membantu para pihak mendefinisikan kepentingan mereka

Fokuslah pada kepentingan, bukan posisi—bukan pada siapa yang benar atau apa yang benar, melainkan pada manfaat apa yang diharapkan kelompok dapat capai. Dengan meminta semua pihak mendefinisikan kepentingan mereka, mereka dapat membedakan kepentingannya dari kepentingan pihak lain dan menegaskan kebutuhan mereka, yang penting untuk langkah selanjutnya—mencari pilihan yang memenuhi kebutuhan paling mendesak dari para pihak yang berselisih. Selama tahap ini, penetapan aturan dasar atau pedoman diskusi menjadi hal penting, termasuk menghindari komentar provokatif atau merendahkan; memastikan partisipasi aktif agar tidak ada pihak yang menghindari keterlibatan meskipun hadir; serta menyampaikan kepentingan dengan cara yang tidak menyalahkan individu atau kelompok lain.

Dalam beberapa kasus, kepentingan emosional (seperti keinginan untuk memperoleh kekuasaan, rasa adil, atau persetujuan) dapat disamakan sebagai kepentingan substantif yang memengaruhi organisasi. Fasilitator yang kompeten akan mampu memilah perbedaan tersebut. Hal ini bukan berarti kepentingan emosional individu tidak penting, tetapi memasukkan kepentingan tersebut ke dalam diskusi dapat mengakibatkan hilangnya fokus. Misalnya, seorang manajer mungkin menyatakan bahwa ia membutuhkan lebih banyak staf untuk menyelesaikan suatu proyek bukan karena kebutuhan yang nyata, melainkan karena manajer dengan staf lebih banyak dipandang memiliki kekuasaan lebih besar di dalam organisasi.

Langkah 5: Melakukan curah pendapat tentang opsi

Tunda penilaian saat menghasilkan berbagai solusi. Selanjutnya, identifikasi opsi yang tampak masuk akal atau modifikasi opsi yang menunjukkan unsur positif.

Langkah 6: Menguji opsi berdasarkan kepentingan dan modifikasi jika diperlukan

Kembali pada kepentingan yang telah diidentifikasi sebelumnya dan periksa apakah hasil dari solusi yang diusulkan akan memenuhi kepentingan tersebut. Jika tidak, pertimbangkan apakah opsi tersebut dapat diubah agar memberikan manfaat yang diinginkan.

Langkah 7: Memfinalisasi rencana aksi

Tentukan perubahan apa yang akan dilakukan, siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya, berapa biayanya, kapan batas waktu penyelesaiannya, serta bagaimana hasilnya akan dievaluasi.

Langkah 8: Meminta komitmen

Diam tidak selalu berarti setuju. Dalam beberapa situasi, pemimpin diskusi mungkin perlu berkeliling kelompok untuk memeriksa apakah ada kekhawatiran dan meminta komitmen individu. Dalam kasus lain, kelompok dapat diminta untuk menyampaikan apakah ada alasan bagi siapa pun di ruangan tersebut yang tidak dapat atau tidak akan memenuhi komitmen yang telah dibuat.

Proses yang dijelaskan oleh Fisher dan Ury serta para ahli teori selanjutnya dirancang untuk menghindari situasi di mana karakteristik pribadi atau perbedaan kekuasaan menghambat penyelesaian sengketa. Namun demikian, penting juga untuk memahami bagaimana gaya berbeda dalam menangani konflik dapat memengaruhi manajemen konflik dan berbagai sumber kekuasaan yang mungkin digunakan seseorang untuk mencapai kemenangan.

Gaya dalam menangani konflik

K.W. Thomas dan R.H. Kilmann memandang respons terhadap konflik memiliki dua dimensi—asertivitas (sejauh mana kita bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan kita sendiri) dan kooperatif (sejauh mana kita berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan orang lain) (Kruk 1997). Beberapa orang menggambarkan dua gaya yang berlawanan ini sebagai adversarial (bersifat konfrontatif) dan kooperatif. Di antara dua kutub ini, terdapat lima tipe manajer konflik yang diidentifikasi.

- ▶ Kompetitor—memiliki asertivitas tinggi dan kooperatif rendah, berorientasi pada kekuasaan serta ingin pandangan mereka yang menang.
- ▶ Akomodator—memiliki kooperatif tinggi dan asertivitas rendah, mengabaikan kebutuhannya sendiri demi memenuhi kebutuhan orang lain, bisa bersifat tidak egois dan dermawan, tetapi juga berisiko dimanfaatkan oleh pihak lain.
- ▶ Penghindar—rendah dalam tingkat kooperatif maupun asertivitas, menarik diri dari konflik dan membiarkan keputusan dibuat secara otomatis; hanya merupakan strategi yang masuk akal jika masalahnya sepele.
- ▶ Kompromis—mencari jalan tengah antara kooperatif dan asertivitas di mana masing-masing pihak mendapatkan dan mengorbankan sesuatu; dapat mengakibatkan ketidakpekaan terhadap isu yang lebih luas dan terlalu menekankan pada tawar-menawar.
- ▶ Kolaborator—tinggi dalam tingkat kooperatif dan asertivitas, berupaya agar kebutuhan kedua belah pihak terpenuhi; menggunakan pemecahan masalah untuk menemukan solusi yang menjaga hubungan dan menyelesaikan masalah penting—meskipun bisa memakan waktu lama jika isu yang dihadapi tidak signifikan.

Memahami kekuasaan

Ada kalanya pihak-pihak yang terlibat dalam suatu sengketa memiliki kekuasaan yang relatif seimbang, dan ada pula saat ketika kekuasaan mereka tidak setara. Dalam negosiasi dengan pihak yang memiliki lebih banyak kekuasaan, mendasarkan diskusi pada kepentingan serta memperluas opsi penyelesaian akan mempermudah tercapainya kesepakatan yang memenuhi kebutuhan kedua belah pihak. Namun demikian, kekuasaan tetap berperan penting dalam negosiasi, dan terkadang pihak lain akan menggunakan kekuasaan mereka. Secara jelas, kekuasaan ekonomi sering berperan dalam banyak sengketa, tetapi ada juga bentuk kekuasaan lainnya.

Beberapa jenis kekuasaan (Fincham dan Rhodes 1999; Robbins 1998; Nelson dan Quick 1996) telah diidentifikasi oleh para ahli teori.

- ▶ Kekuasaan yang sah didasarkan pada jabatan—misalnya sebagai eksekutif, manajer, atau penyelia—yang memberi hak untuk mewakili organisasi atau departemen. Kekuasaan yang sah biasanya mencakup kemampuan untuk menjalankan kekuasaan koersif atau kekuasaan imbalan, meskipun kedua jenis kekuasaan tersebut juga bisa dijalankan tanpa memiliki kekuasaan yang sah.
- ▶ Kekuasaan koersif melibatkan kemampuan untuk mengambil sesuatu dari seseorang atau membuat kehidupannya menjadi tidak menyenangkan. Contohnya termasuk hak untuk memecat, mendisiplinkan, mengurangi sumber daya, atau memindahkan seseorang ke jadwal kerja yang kurang menyenangkan.
- ▶ Kekuasaan imbalan adalah kemampuan untuk memberi imbalan kepada orang lain. Bnetuk imbalan dapat berupa gaji, promosi, sumber daya, maupun kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan. Ini juga dapat mencakup menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Hampir semua pegawai memiliki kekuasaan imbalan dalam arti mereka dapat berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki kekuasaan yang sah atau kekuasaan daya tarik mungkin berisiko jika mereka mencoba menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan.
- ▶ Kekuasaan daya tarik adalah kekuasaan yang berasal dari daya tarik pribadi. Orang lain akan mengikuti keinginan seseorang yang memiliki kekuasaan ini karena mereka ingin meniru atau menjadi seperti orang tersebut. Misalnya, juru bicara selebritas memiliki kekuasaan daya tarik karena banyak orang mengikuti teladan mereka untuk merasakan keterhubungan dengan mereka.
- ▶ Kekuasaan keahlian berasal dari pengetahuan atau keahlian. Orang akan mengikuti saran Anda karena mereka percaya bahwa informasi dan keterampilan Anda akurat serta bermanfaat.

Taktik kekuasaan adalah cara orang menggunakan basis kekuasaan mereka untuk memperoleh apa yang mereka inginkan. Taktik-taktik ini mencakup (Fincham dan Rhodes; Nelson dan Quick 1996; Robbins 1998):

- ▶ Alasan—menggunakan fakta dan data untuk membuat argumen yang logis.
- ▶ Mengendalikan arus informasi—menggunakan penguasaan atas informasi dan kemungkinan untuk membocorkan atau menahan informasi sebagai alat tawar-menawar.
- ▶ Mengendalikan agenda—menentukan topik yang akan dibahas dan mencegah isu-isu tertentu agar tidak dipertimbangkan.
- ▶ Keramahan—menggunakan keakraban, niat baik, dan pujian.
- ▶ Koalisi—memperoleh dukungan dari orang lain untuk memperkuat suatu permintaan.
- ▶ Konsultasi—meminta pendapat orang lain agar mereka merasa ide mereka menjadi bagian dari strategi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap strategi tersebut.
- ▶ Tawar-menawar—mencapai kesepakatan berdasarkan pertukaran keuntungan atau imbalan.
- ▶ Ketegasan—dengan tegas menuntut agar pegawai melakukan sesuatu, memberikan peringatan berulang kali, atau menekankan aturan yang berlaku.
- ▶ Otoritas yang lebih tinggi—memperoleh dukungan dari individu di tingkat yang lebih senior dalam suatu organisasi.
- ▶ Sanksi—menggunakan imbalan dan paksaan organisasi, termasuk janji kenaikan gaji atau ancaman evaluasi kinerja yang buruk.
- ▶ Ajakan yang menginspirasi—mengacu pada nilai-nilai dan cita-cita, serta menumbuhkan keyakinan bahwa mereka yang ragu akan mampu berhasil.
- ▶ Membual—menciptakan kesan seolah memiliki kekuasaan atau sumber daya yang lebih besar daripada yang sebenarnya untuk memengaruhi orang lain atau menarik mereka agar mendukung posisi tertentu.

Dalam situasi di mana pihak lain memiliki kekuasaan lebih besar, Fisher dan Ury (1981) menyarankan agar individu atau kelompok yang memiliki kekuasaan lebih kecil mengidentifikasi alternatif terbaik terhadap penyelesaian yang dinegosiasikan (*best alternative to a negotiated settlement* atau BATNA). Untuk melakukannya, mereka menyarankan melakukan curah pendapat mengenai berbagai opsi yang tersedia, memilih satu atau dua yang tampak paling menarik, dan melakukan penelitian untuk mengetahui apakah alternatif yang dipilih benar-benar layak dilakukan. Sebagai contoh, jika alternatif terbaik bagi seorang pegawai untuk penyelesaian yang dinegosiasikan dengan perusahaan asuransi adalah mengajukan banding kompensasi kerja atau gugatan hukum, maka penting untuk mempertimbangkan biayanya serta meneliti kemungkinan hasil yang dapat diperoleh. Jika sebuah organisasi mengklaim kesulitan yang tidak semestinya (*undue hardship*) dalam melakukan penyesuaian, pegawai perlu menimbang apakah lebih baik membawa kasus tersebut ke pengadilan atau menerima pembayaran asuransi dan mengikuti pelatihan ulang. Fisher dan Ury (1981) juga menyarankan bahwa dalam proses negosiasi, sebaiknya mengidentifikasi alternatif terbaik pihak lawan untuk penyelesaian yang dinegosiasikan, berdasarkan penelitian jika tersedia, serta menilai seberapa menarik alternatif tersebut bagi mereka. Informasi ini dapat memberikan petunjuk tentang seberapa terbuka pihak lawan terhadap usulan penyelesaian sengketa. Dalam situasi di mana kedua belah pihak memiliki alternatif yang sama-sama baik terhadap kesepakatan yang dinegosiasikan, mungkin lebih baik bagi keduanya untuk tidak menyepakati hasil negosiasi, melainkan menjalankan alternatif masing-masing.

Untuk mengidentifikasi alternatif dari orang dan kelompok lain yang terlibat dalam konflik, dengarkan dengan saksama dan ajukan pertanyaan.

Mengelola kemarahan dalam situasi konflik

Kemarahan kemungkinan merupakan reaksi alami terhadap beberapa situasi konflik, dan Koordinator Kembali Kerja mungkin perlu menangani kemarahan mereka sendiri maupun kemarahan orang-orang yang bekerja bersama mereka. Orang lain mungkin bersikap kasar atau menghina, tidak jujur, melakukan trik kotor, atau memanfaatkan kekuasaan mereka maupun kelemahan Anda. Namun demikian, kemarahan biasanya bukan merupakan respons yang efektif dalam situasi konflik. Kemarahan memicu stres yang tidak sehat dan mengganggu penilaian (Haddigan 1999b).

Kemarahan bermula dari suatu peristiwa yang, berdasarkan pengalaman dan latar belakang kita, serta ditafsirkan melalui penyaring keyakinan, sikap, dan nilai yang sudah ada, dianggap menyakitkan, membuat frustrasi, atau mengancam. Penafsiran tersebut memengaruhi cara kita merespons—yang bisa bersifat permusuhan dan agresif, pasif, atau tenang dan penuh pertimbangan. Respons kita dapat memicu reaksi dari orang lain yang kita ajak berkomunikasi, dan tingkat kemarahan bisa meningkat. Sebaliknya, jika responsnya adalah berpura-pura bahwa tidak ada masalah, Akibatnya bisa berupa ketegangan atau jarak di antara pihak-pihak yang terlibat. Respons kita tidak hanya memengaruhi apa yang terjadi secara eksternal, tetapi juga berdampak pada diri kita sendiri—perasaan, pikiran, dan pandangan kita terhadap situasi tersebut, serta reaksi fisiologis seperti telapak tangan berkeringat atau wajah memerah. Dalam menghadapi kemarahan sendiri, kita dapat memperbaiki respons terhadap situasi dengan mengubah perasaan, pikiran, dan reaksi fisik terhadap situasi tersebut.

Langkah pertama adalah kesadaran diri—mengambil jarak sejenak dan menelaah apa yang sedang terjadi sebelum bereaksi. Perhatikan pikiran atau percakapan batin, emosi, dorongan untuk bereaksi, serta perubahan fisik seperti detak jantung yang meningkat atau otot yang menegang.

Pikirkan bagaimana Anda menafsirkan situasi tersebut. Apakah Anda mengambil keputusan berdasarkan pola pikir yang terdistorsi, seperti “orang-orang selalu memanfaatkan saya” (generalisasi) atau “tidak ada yang saya lakukan berhasil” (berlebihan) (Burns 1999).

Haddigan (1999b) menjelaskan beberapa prinsip yang diuraikan dalam buku Burns:

Keyakinan inti kita tentang diri sendiri, orang lain, dan ‘bagaimana seharusnya segala sesuatu berjalan’ merupakan akar dari cara kita memandang dunia. Beberapa keyakinan inti tersebut meliputi:

Hak—orang lain seharusnya memberikan apa yang saya butuhkan dan layak saya terima.

Keadilan—hidup seharusnya berjalan dengan adil.

Perubahan—orang dan hal-hal yang salah seharusnya berubah.

Keamanan—saya seharusnya bisa memiliki lingkungan yang stabil dan konsisten (hlm. 26).

Pengantar Penyelesaian Konflik

Meskipun semua hal tersebut terdengar ideal, kenyataannya hal-hal itu jarang terjadi dan bukan merupakan syarat mutlak untuk menjalani kehidupan yang sukses. Jika Anda mendapati diri Anda sering merespons situasi konflik dengan pola pikir atau suara batin yang sama, Anda dapat menyiapkan sebelumnya beberapa frasa alternatif untuk menafsirkan situasi secara berbeda. Misalnya: “Saya akan lebih suka jika individu atau organisasi ini bersikap adil, tetapi karena hal itu tidak selalu terjadi, saya perlu mencari strategi untuk meyakinkan mereka bahwa akan lebih menguntungkan bagi mereka jika menangani situasi ini dengan cara yang berbeda.”

Orang sering kali bereaksi terhadap pemicu emosional—misalnya, seseorang yang mengingatkan pada guru yang sangat tidak adil dan memperlakukan mereka dengan buruk di masa lalu ketika mereka tidak memiliki kekuasaan, atau pada situasi yang serupa, seperti berada di ruang kelas. Dalam situasi ketika Anda merasa reaksi emosional Anda jauh lebih kuat daripada yang seharusnya ditimbulkan oleh masalah tersebut, pertimbangkan apakah ada sesuatu dalam situasi itu yang mengingatkan Anda pada orang atau peristiwa di masa lalu, dan apakah reaksi emosional Anda mencerminkan penilaian rasional terhadap kesulitan yang sedang Anda hadapi.

Atasi stres fisik dengan memusatkan perhatian pada merilekskan otot-otot dan bernapas dalam-dalam.

Pikirkan tentang tujuan Anda—yang biasanya bukan untuk menjadi pihak yang benar atau diterima, melainkan untuk memperoleh sesuatu.

Pertimbangkan respons seperti apa yang akan membantu Anda mencapai tujuan tersebut. Respons jarang berupa memperburuk konfrontasi atau menyerah sepenuhnya.

Menghadapi orang sulit

Dalam situasi kerja, Anda mungkin ingin mengabaikan penghinaan dan mengajukan pertanyaan yang mengalihkan pembicaraan dari posisi mereka ke kepentingan mereka. Misalnya, bayangkan Anda memiliki seorang penyelia yang berkata, “Lihat, saya tidak mau si pemalas yang berpura-pura sakit itu kembali bekerja. Saya harap dia tetap cuti karena kompensasi.” Alih-alih marah dan mengeluarkan rekam medis pegawai tersebut, Anda bisa memparafrasakan komentar itu dalam bentuk pertanyaan, misalnya, “Jadi Anda memiliki beberapa pertanyaan tentang tingkat cedera Joe?” Seiring berjalannya diskusi, Anda mungkin mengetahui bahwa penyelia tersebut pernah dikritik keras atas pelanggaran keselamatan yang mengakibatkan cedera itu dan kini menyalahkan Joe. Atau mungkin Anda akan mengetahui bahwa, karena pengalaman sebelumnya, penyelia tersebut percaya bahwa semua orang dengan cedera punggung hanya melebih-lebihkan gejalanya untuk mendapatkan keuntungan. Menemukan akar masalah, baik itu disebabkan oleh cara berpikir yang keliru atau tidak, dapat membantu Anda menemukan solusi dan menangani situasi tersebut.

Namun, ada pula situasi di mana Anda tidak boleh mengabaikan provokasi. Misalnya, jika Anda merasa orang lain menggunakan taktik yang tidak tulus, Anda mungkin perlu menyorotinya untuk menghentikan perilaku tersebut. Sebagai contoh, jika salah satu anggota tim negosiasi bersikap agresif atau menekan, Anda bisa mengatakan, “Jadi, hari ini Anda berperan sebagai polisi jahat? Apakah saya bisa berharap Syd akan menjadi polisi baik setelah Anda selesai dengan saya?”

Atau Anda dapat menggunakan pernyataan “Saya” untuk menunjukkan perasaan Anda, mengapa perilaku itu perlu dihentikan, dan perilaku alternatif yang Anda harapkan. Contohnya, “Ketika Anda menaikkan suara, saya merasa seperti sedang diintimidasi dan dorongan pertama saya adalah membalas dengan berteriak. Saya pikir kita bisa menemukan solusi jika kita duduk dan berbicara lebih tenang tentang penyebab masalah ini.” Namun, pernyataan “saya” sering kali kurang efektif dalam konflik di tempat kerja karena berfokus pada perasaan, bukan fungsi kerja. Dalam banyak kasus, yang penting bukanlah apakah Anda merasa tersinggung atau kesal, tetapi waktu yang hilang bagi organisasi atau turunnya produktivitas akibat perselisihan antarpegawai terkait sumber daya (Potter-Effron 1998). Hal ini tidak berarti bahwa emosi tidak penting di tempat kerja. Pegawai yang marah karena merasa diperlakukan tidak adil mungkin menjadi tidak termotivasi atau tidak produktif. Seseorang yang kehilangan rasa percaya diri juga tidak akan berpikir tajam atau kreatif. Namun, bahasa yang digunakan dalam penyelesaian konflik sebaiknya difokuskan pada hal-hal yang diperlukan untuk menjadikan lingkungan kerja lebih efektif.

Pengantar Penyelesaian Konflik

Empati terkadang dapat membantu meredakan situasi. “Saya bisa melihat bahwa Anda sangat kecewa dengan apa yang terjadi. Anda menyatakan bahwa Anda telah meminta informasi tambahan tentang alasan penolakan klaim Anda dan tidak menerimanya. Situasi keuangan Anda sedang sulit dan Anda ingin mengetahui apakah mengajukan banding akan bermanfaat atau tidak.”

Akui tanggung jawab Anda jika Anda atau organisasi Anda melakukan sesuatu yang menyebabkan masalah.

Membingkai ulang, atau melihat peluang yang muncul dari penyelesaian konflik, terkadang dapat membantu dalam pemecahan masalah. “Anda ingin menjadikan hal ini sebagai langkah untuk menyusun rencana yang akan membantu Anda menangani masalah keuangan Anda.”

Anda berhak menentukan bagaimana Anda diperlakukan dan menetapkan batasan. “Saya memahami bahwa tidak mendapatkan balasan atas beberapa permintaan informasi membuat keadaan menjadi sangat sulit. Anda memang berhak atas informasi tersebut dan saya ingin membantu menyelesaikannya untuk Anda. Tetapi ketika Anda memaki saya, situasinya tidak menjadi lebih baik. Saya ingin Anda berhenti berteriak dan menjelaskan detail tentang apa yang terjadi dan kapan.”

Ada situasi di mana Anda mungkin memutuskan bahwa satu-satunya solusi langsung adalah meninggalkan pembicaraan (Haddigan 1999b) dan kembali berdiskusi di lain waktu—misalnya, ketika Anda merasa terlalu marah untuk menangani situasi dengan tenang, atau ketika pihak lain yang marah. Dalam beberapa kasus, tindakan ini mungkin justru membuat pihak yang marah menjadi lebih marah. Salah satu strategi untuk mengurangi risiko tersebut adalah dengan menggunakan pernyataan “saya” dan tetap bersikap sopan. “Saya terlalu emosi untuk membahas hal ini secara rasional sekarang. Saya akan menghubungi Anda besok agar kita bisa mencoba menyelesaikan masalah ini.” “Saya punya janji lain dalam lima belas menit dan perlu bersiap untuk itu. Saya akan menelepon Anda sore ini untuk melihat apakah kita bisa menjadwalkan pertemuan lagi.” Meninggalkan ruangan sebaiknya tidak menjadi cara untuk menghindari konflik atau menghukum pihak lain. Jangan berjanji untuk membahas masalah lagi jika Anda tidak berniat melakukannya, dan jangan menolak untuk membicarakan masalah itu di masa depan jika Anda tahu bahwa Anda akan tetap harus berinteraksi dengan orang tersebut.

Perhatikan isu-isu yang memicu kemarahan seseorang dan gunakan empati, pernyataan “saya”, serta pembingkai ulang untuk menanganinya.

Berhati-hatilah agar tidak terlibat secara emosional, tidak ikut marah, dan tidak memihak, terutama jika salah satu pihak bersikap sangat menyebalkan.

Terkadang, mengambil jeda sejenak—misalnya dengan menyediakan kopi atau jus—dapat membantu menurunkan reaksi emosional dan fisiologis. Adan juga dapat mengubah suasana, misalnya berpindah ke ruangan lain, atau menjadwalkan ulang pertemuan sambil meminta peserta menyiapkan informasi tambahan untuk pertemuan berikutnya.

Jika situasi tampak sangat sulit dan sarat emosi, bahkan seorang Koordinator Kembali Kerja yang sangat berpengalaman pun dapat mempertimbangkan untuk mengundang mediator. Mediator profesional memiliki keahlian khusus, dan jika tingkat kemarahan serta konflik sangat tinggi, sebaiknya melibatkan seseorang yang memiliki pelatihan dan pengalaman khusus.

Mencegah konflik di tempat kerja

Telah dikatakan bahwa proses penyelesaian konflik sebenarnya melibatkan tiga tahap—mencegah konflik, menyelesaikan konflik, dan membendung konflik yang tidak dapat segera diselesaikan.

Salah satu cara terbaik bagi manajer untuk mencegah konflik adalah dengan menciptakan lingkungan kerja di mana setiap orang merasa dihargai—suatu tempat kerja yang dipersepsikan sebagai adil. Shain (2000) mengidentifikasi dua jenis keadilan, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan bagaimana pegawai diberi imbalan berupa gaji, upah, sumber daya, peluang, status, dan aspek lain dari kehidupan kerja yang dianggap memberikan penghargaan. Keadilan prosedural berkaitan dengan bagaimana keputusan dibuat. Apakah kriteria yang sama berlaku untuk semua orang di tempat kerja, atau apakah teman penyelia lebih mungkin didengarkan atau lebih mudah mendapatkan apa yang diinginkannya.

Beberapa indikator meningkatnya konflik hingga menjadikan tempat kerja tidak menyenangkan dan menurunkan produktivitas antara lain:

- ▶ Perdebatan dan keluhan yang tiada henti
- ▶ Kritik destruktif dan gosip
- ▶ Ekspresi frustrasi dan rasa tidak berdaya bahwa perubahan tidak mungkin dilakukan, atau jika pun dilakukan tidak akan berdampak positif terhadap masalah yang ada
- ▶ Perilaku menghindar seperti meningkatnya ketidakhadiran, keterlambatan, atau upaya mencari alasan untuk bekerja sendiri daripada bekerja bersama orang lain
- ▶ Pertengkaran keras, ancaman, dan kekerasan.

Jika kondisi-kondisi seperti ini muncul, maka pihak yang memiliki pengaruh di tempat kerja sebaiknya mencari akar penyebab konflik (Potter-Effron 1998) dan menyelesaikan isu-isu mendasari yang melatarbelakanginya.

Tujuan dari membendung konflik adalah untuk memastikan bahwa emosi dan sikap yang muncul akibat suatu perselisihan tidak menyebar ke area lain. Meskipun strategi ini lebih sering digunakan dalam konflik internasional untuk mencegah bertambahnya negara dan sumber daya yang terlibat dalam situasi konflik, terdapat juga situasi di tempat kerja di mana lebih baik tidak memperkeruh keadaan atau menambah pihak yang terlibat dalam perselisihan. Sebagai contoh, jika perselisihan antara seorang pegawai dan penyelia atau manajer telah terjadi sebelum pegawai tersebut mengalami cedera atau sakit, maka konflik tersebut dapat mempersulit proses kembalinya pegawai ke tempat kerja. Dalam situasi ideal, Koordinator Kembali Kerja dapat mengidentifikasi sumber daya dan orang yang tepat untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Serikat pekerja dapat mengajukan keluhan ke tingkat yang lebih tinggi agar diselesaikan oleh penyelia dari penyelia tersebut bersama staf serikat pekerja. Pegawai dan/atau penyelia dapat dirujuk ke Program Bantuan Pegawai dan Keluarga. Mediator juga dapat dilibatkan untuk membantu menyelesaikan konflik. Namun, apabila konflik tidak dapat diselesaikan dan kemungkinan besar akan memengaruhi proses kembali bekerja,

Pengantar Penyelesaian Konflik

salah satu solusi yang mungkin dilakukan adalah mengisolasi masalah tersebut dengan menugaskan pegawai untuk sementara waktu pada kelompok tugas yang diambil dari bank pekerjaan. Meskipun tidak sebaik menyelesaikan konflik secara langsung, langkah ini dapat mencegah timbulnya konflik lebih lanjut hingga isu-isu yang mendasarinya dapat ditangani, serta memastikan bahwa pegawai tidak harus absen lebih lama dari yang dibutuhkan akibat cedera atau penyakitnya.

Ringkasan

Dalam menangani konflik antarindividu, saran terbaik biasanya adalah berfokus pada masalah, bukan pada kepribadian. Sering kali, orang yang terlibat dalam perselisihan sudah memiliki gambaran tentang hasil yang mereka inginkan. Namun, pihak yang memediasi kesepakatan sebaiknya menyelidiki apa yang sebenarnya ingin diperoleh para pihak jika pandangan mereka diikuti. Setelah kepentingan diidentifikasi, akan lebih mudah untuk mengeksplorasi berbagai solusi yang dapat memenuhi kepentingan tersebut. Bersamaan dengan itu, penting juga untuk mengidentifikasi standar objektif yang menunjukkan bahwa kebutuhan telah terpenuhi. Sebagai contoh, jika kepentingan pegawai dalam negosiasi upah adalah untuk memastikan bahwa mereka mendapatkan upah yang kompetitif, maka mengetahui standar industri menjadi langkah penting.

Terkadang, bagian tersulit dalam menyelesaikan perselisihan adalah membawa semua pihak ke meja perundingan. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk menyampaikan masalah dengan cara yang tidak menghakimi serta mendapatkan kesepakatan atas proses yang membuat semua pihak merasa aman dari serangan pribadi atau pembalasan.

Setiap keputusan yang dibuat sebaiknya disertai dengan rencana aksi agar semua pihak mengetahui apa yang akan dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan batas waktu pelaksanaannya. Diam tidak selalu berarti komitmen, sehingga ada baiknya untuk meminta peserta proses tersebut untuk menegaskan komitmen mereka terhadap perubahan, dan/atau menanyakan apakah mereka melihat ada kondisi atau alasan yang dapat menghalangi pelaksanaan keputusan tersebut.

Referensi

Dana, D. 2001. *Conflict Resolution*. New York: McGraw Hill.

Finlay, P. 2000. *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*. Harlow, Essex: Pearson Education.

Fisher, Roger, dan William Ury. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.

Dealing with anger in conflict situations / Karen Haddigan.

Kruk, E. 1997. "Introduction." Dalam *Mediation and Conflict Resolution in Social Work and Human Services*, disunting oleh E. Kruk. Chicago: Nelson Hall.

Nelson, D. L., dan J. C. Quick. 1996. *Organizational Behavior: The Essentials*. St. Paul, MN: West Publishing.

Potter-Effron, R. T. 1998. *Working Anger*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

Robbins, S. P. 2000. *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Shain, M. 2000. *Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace*. Ottawa, ON: Health Canada.



International
Labour
Organization



KEMENTERIAN
KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA

The translation into the Indonesian language has been facilitated by the International Labour Organization under the Global Accelerator on Jobs and Social Protection for Just Transition programme, funded by the United Nations Joint SDG Fund.

These translated materials are intended exclusively for use by the Ministry of Manpower of the Government of Indonesia. Any further distribution or sharing requires prior authorization from PERKESO.