

**Analisa Bentuk-bentuk Konflik dalam Lingkungan Kerja.**

**Anggil Risnawati<sup>1</sup>, Kasirul Fadli<sup>2</sup>, Manja Asmira<sup>3</sup>, Rohid Nurfadillah<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora,

Universitas Karimun

*anggilrisnawati12@gmail.com<sup>1</sup>*

**ABSTRACT**

*In the work environment, employees definitely have different identities such as origin, religion, ethnicity and education. However, these differences do not affect the condition of the company unless accompanied by bad behavior from the employees employed there. Inappropriate behavior disrupts communication and communication effectiveness. This creates conflict between employees in both horizontal and vertical relationships. conflict is a dispute between two or more parties who argue due to lack of status or resources and attempt to control or control each other through damage, loss, or other controlled means, resulting in the following consequences Damaging the relationship between the parties. Forms of conflict that often occur in the work environment, namely interpersonal conflict, conflict between groups, and conflict between parts of the organization. Conflict can create positive and negative impacts in the work environment. Conflict can be controlled with appropriate conflict management strategies, one of which is using a conflict management strategy with the Interest-Based Relational Approach (IBRA) introduced by Fisher and Ury, namely by (1) Separating people from problems, (2) Focusing on interests, not a position, (3) Invent options for mutual gain, and (4) Insist on using Objective criteria. By implementing the right strategies, conflict can become an opportunity for organizations to innovate, improve internal processes, and build stronger relationships among employees.*

**Keywords : conflict, Conflict management, forms of conflict**

**ABSTRAK**

Dalam lingkungan kerja, diantara karyawan pasti memiliki perbedaan identitas seperti asal usul, agama, suku maupun pendidikan. Namun perbedaan tersebut tidak mempengaruhi keadaan perusahaan kecuali jika dibarengi dengan perilaku buruk dari karyawan yang dipekerjakan disana. Perilaku yang tidak pantas mengganggu komunikasi dan efektivitas komunikasi. ini menimbulkan konflik antar pegawai baik dalam hubungan horizontal maupun vertikal. konflik adalah perselisihan antara dua pihak atau lebih yang berdebat karena kurangnya status atau sumber daya dan berusaha untuk mengendalikan atau mengendalikan satu sama lain melalui kerusakan, kerugian, atau cara lain yang dikendalikan, yang mengakibatkan akibat-akibat sebagai berikut Merusak hubungan antar pihak. Bentuk bentuk konflik yang sering terjadi dilingkungan kerja, yaitu konflik interpersonal, konflik antar kelompok, dan konflik antar bagian organisasi. Konflik dapat menciptakan dampak positif dan negatif dilingkungan kerja. Konflik dapat dikendalikan dengan strategi manajemen konflik yang tepat, salah satunya menggunakan startegi manajemen konflik dengan pendekatan *Interest-Based Relational Approach* (IBRA) yang diperkenalkan oleh Fisher dan Ury, yaitu dengan (1) Pisahkan orang dari masalah, (2) Fokus pada kepentingan, bukan posisi, (3) Ciptakan opsi untuk kepentingan Bersama, dan (4) Gunakan kriteria objektif. Dengan menerapkan strategi yang tepat, konflik dapat menjadi kesempatan bagi organisasi untuk berinovasi, memperbaiki proses internal, dan membangun hubungan yang lebih kuat di antara karyawan.

**Kata kunci : Konflik, Manajemen konflik, bentuk bentuk konflik.**

## **PENDAHULUAN**

Komunikasi merupakan suatu kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari manusia. Manusia menggunakan komunikasi itu sendiri untuk memenuhi semua kebutuhan sosialnya. Demikian pula pendirian suatu organisasi bertujuan untuk memperlancar terwujudnya kebutuhan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Organisasi yang terdiri dari berbagai orang dengan latar belakang, kepribadian, dan potensi yang berbeda-beda mutlak memerlukan komunikasi untuk meminimalisir terjadinya kesalahpahaman yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi.(Andika Suhartono,2022)

Peran komunikasi dalam organisasi adalah mengubah perilaku, mempengaruhi perubahan, menyampaikan informasi, dan mencapai tujuan. "Komunikasi adalah urat nadi suatu organisasi" merupakan ungkapan yang menekankan bahwa organisasi tidak lepas dari komunikasi. Komunikasi membantu mencerminkan cara di organisasi Anda berpikir dan bertindak. Tanpa komunikasi, karyawan tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan karyawan lain, manajer tidak dapat menerima masukan dari bawahan, dan atasan tidak dapat memberikan instruksi kepada karyawan. Karena kurangnya komunikasi, koordinasi bisnis menjadi tidak mungkin dan organisasi dibubarkan.(Hutagalung, 2018)

Dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan informasi, komunikasi menjadi aspek penting dan esensial bagi organisasi yang tidak dapat diabaikan. Melalui komunikasi tersebut berbagai hal dapat dilakukan dalam organisasi dan kegiatan komunikasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. organisasi Komunikasi membantu menciptakan pemahaman bersama di antara semua pihak yang terlibat tentang berbagai isu baru dan yang terus berkembang. Ketidaktahuan dan kesalahpahaman akibat ketidakjelasan informasi yang diterima memicu organisasi/lingkungan kerja terjebak dalam situasi konflik yang tidak efektif dan berkelanjutan.

Efektivitas komunikasi dapat dinilai dari kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Faktor kunci peningkatan kinerja organisasi adalah ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, produktivitasnya, semangat kerja yang tinggi, dan kemampuannya dalam memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Untuk memperoleh unsur-unsur yang diperlukan, suatu organisasi harus berkoordinasi dengan baik dengan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Komunikasi membantu menjaga motivasi karyawan dengan menjelaskan apa yang perlu mereka lakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka jika berada di bawah standar.(Maulidya Angrayni,2023)

Dalam lingkungan kerja, diantara karyawan pasti memiliki perbedaan identitas seperti asal usul, agama, suku maupun pendidikan. Namun perbedaan tersebut tidak mempengaruhi keadaan perusahaan kecuali jika dibarengi dengan perilaku buruk dari karyawan yang dipekerjakan disana. Perilaku yang tidak pantas mengganggu komunikasi dan efektivitas komunikasi. ini menimbulkan konflik antar pegawai baik dalam hubungan horizontal maupun vertikal. Ketika konflik terjadi, hal tersebut dapat mempengaruhi performa kerja dan produktivitas dalam suatu perusahaan. Untuk mengurangi bentuk-bentuk konflik yang terjadi, maka perlu adanya keterlibatan manajemen dalam menangani pelanggaran yang terjadi di dalam perusahaan. Menurut Mack & Synder, konflik adalah perselisihan antara dua pihak atau lebih yang berdebat karena kurangnya status atau

sumber daya dan berusaha untuk mengendalikan atau mengendalikan satu sama lain melalui kerusakan, kerugian, atau cara lain yang dikendalikan, yang mengakibatkan akibat-akibat sebagai berikut Merusak hubungan antar pihak. Di sisi lain, penyebab konflik antara lain ketakutan akan ketersediaan sumber daya, bentuk pelanggaran, ketidaknyamanan, agresi, kelelahan, emosi karyawan, bentuk hubungan yang ada, tingkat pemahaman, pengalaman masa lalu, dll.(Choerul Anwar,2015)

Dari latar belakang diatas, dapat di rumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apa bentuk-bentuk konflik dalam organisasi?
2. Bagaimana dampak masing-masing bentuk konflik terhadap komunikasi dalam organisasi?
3. Bagaimana strategi manajemen konflik dalam menangani konflik tersebut?

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka ini tersedia dari berbagai sumber seperti surat kabar, buku, internet, majalah, dan artikel. Metode penelitian literatur ini mengkaji referensi dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik yang dibahas yaitu dinamika konflik dalam organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam tinjauan pustaka ini adalah mengkaji sumber pustaka primer dan sekunder. Kami mulai dengan meninjau temuan penelitian dari artikel jurnal terbaru dan kemudian melanjutkan ke sumber literatur lainnya. Mengolah data dan mengutip referensi, membaca abstrak untuk mengetahui relevansi referensi dengan topik penelitian, memahami dan mendiskusikan gagasan pokok lebih lanjut, kemudian membaca abstrak untuk memperoleh informasi lengkap dan menafsirkan hingga diperoleh hasil makalah ini dibahas.

Menurut Afifuddin (2012), kajian atau studi literatur merupakan alat yang lebih penting dalam penelitian. Karena literatur sangat membantu dalam memberikan konteks dan makna terhadap teks yang baru saja ditulis, dan melalui tinjauan literatur ini peneliti mampu menyatakan dengan jelas apa yang diketahui pembaca, mengapa sesuatu terjadi. Keinginan untuk diteliti merupakan suatu permasalahan yang perlu dikaji, baik dari segi topik yang diteliti maupun latar hubungan penelitian itu dengan penelitian lain yang terkait.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Bentuk-bentuk konflik dalam organisasi**

Konflik berasal dari bahasa Latin: *Confligo* terdiri dari dua kata: "con" yang berarti "bersama" dan "fligo" yang berarti "menyerang", "menghancurkan", atau "menghancurkan". Kata "Konflik" berarti konflik atau tindakan sengketa. Menurut Webster, Daniel Carolus Cambay menyatakan bahwa kata konflik diambil dari kata bahasa Inggris, konflik, dan mempunyai arti sebagai berikut: perkelahian, tindakan kekerasan (perjuangan), argumen (argumen), oposisi aktif (permusuhan). (Agustin Nurkumalasari et al., 2023). Konflik adalah suatu keadaan dimana terdapat dua pihak atau lebih yang mempunyai pendapat, tujuan, dan kepentingan yang berbeda. Konflik dapat terjadi dalam berbagai situasi, termasuk dalam organisasi. Dalam organisasi, konflik dapat

terjadi antar individu, kelompok, atau bagian dari organisasi. Ada banyak bentuk konflik dalam organisasi. (Sania Al Quds et al., 2023)

### **1. Konflik Interpersonal**

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi. Konflik ini dapat disebabkan oleh berbagai macam faktor, seperti perbedaan kepribadian, perbedaan nilai, dan perbedaan sudut pandang. Penyebab Konflik Interpersonal Dalam Organisasi Konflik interpersonal biasanya muncul karena perbedaan persepsi antar pihak-pihak yang terlibat. (Dosen et al., 2014). Penyebab umum meliputi :

1. Perbedaan Kepribadian, Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda, dan perbedaan tersebut dapat menimbulkan ketegangan. Orang dengan kecenderungan dominan bisa berselisih dengan orang yang lebih pasif Dan sebaliknya.
2. Komunikasi yang Buruk, Kesalahpahaman dalam komunikasi seringkali menimbulkan konflik. Perselisihan dapat timbul dari pesan yang disampaikan secara tidak benar, informasi yang tidak lengkap, dan bahkan bahasa yang kasar.
3. Tujuan yang Berbeda, Konflik dapat terjadi ketika individu dalam suatu organisasi mempunyai tujuan yang berbeda. Misalnya, seorang karyawan menghargai efisiensi sementara yang lain menghargai kreativitas.
4. Persaingan untuk Sumber Daya, Persaingan sering terjadi ketika sumber daya yang dipertaruhkan terbatas, seperti anggaran, waktu, atau akses terhadap peralatan tertentu.
5. Nilai atau keyakinan yang berbeda: Nilai, moral, atau keyakinan yang berbeda (misalnya praktik kerja, etika, atau prioritas) dapat menimbulkan konflik. Seorang karyawan mungkin memandang tugas dari sudut pandang moral, sementara karyawan lain mungkin hanya fokus menyelesaikannya.
6. Ambiguitas tugas atau tanggung jawab: Bila tanggung jawab pekerjaan tidak jelas, tugas mungkin tumpang tindih dan konflik mengenai siapa yang harus melakukan apa yang mungkin timbul.

### **2. Konflik Antar Kelompok**

Konflik antar kelompok adalah konflik yang terjadi antara dua kelompok atau lebih dalam suatu organisasi. Konflik ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain sumber daya yang bersaing, perbedaan tujuan, dan perbedaan budaya kerja. Penyebab Konflik Antar Kelompok :

1. Perbedaan Tujuan: Setiap kelompok dalam suatu organisasi seringkali memiliki tujuan spesifik yang berbeda. Departemen penjualan fokus pada volume penjualan, sedangkan departemen produksi fokus pada kualitas produk. Ketidaksiesuaian ini dapat menimbulkan konflik.
2. Pembagian sumber daya: Konflik sering muncul karena persaingan atas sumber daya yang terbatas, seperti anggaran, ruang kerja, dan akses terhadap teknologi. Jika salah satu kelompok merasa dirugikan, maka kelompok tersebut akan merugikan kelompok lain.

3. Ketergantungan antar kelompok: Dalam suatu organisasi, satu kelompok mungkin bergantung pada kelompok lain untuk mencapai tujuannya. Misalnya, departemen pemasaran mengandalkan departemen TI untuk mendukung strategi digital mereka. Ketegangan bisa muncul jika salah satu pihak gagal memenuhi harapan.
4. Perbedaan nilai dan budaya: Perbedaan nilai, budaya, dan cara pandang antar kelompok juga dapat menimbulkan konflik. Hal ini sering terjadi pada organisasi multikultural atau organisasi dengan latar belakang profesi yang berbeda.
5. Komunikasi yang Buruk: Kesalahpahaman dan kurangnya komunikasi yang efektif seringkali menimbulkan konflik. Komunikasi yang buruk antar kelompok dapat menimbulkan kesalahpahaman mengenai tujuan dan maksud masing-masing kelompok.
6. Struktur organisasi yang tidak jelas: Ambiguitas mengenai tanggung jawab, hierarki, dan wewenang juga dapat menyebabkan kebingungan dan konflik antar kelompok. Ketika peran dan batasan tidak jelas, persaingan dan tanggung jawab yang tumpang tindih dapat terjadi.

### **3. Konflik Antar Bagian Organisasi**

Konflik antar bagian organisasi adalah konflik yang terjadi antara dua bagian atau lebih dalam suatu organisasi. Konflik ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain perbedaan kepentingan, perbedaan praktik kerja, dan perbedaan struktur organisasi. Misalnya, perusahaan manufaktur mungkin fokus pada efisiensi dan pengurangan biaya dengan memproduksi produk dalam jumlah besar. Namun, pemasaran mungkin memerlukan produksi dalam jumlah yang lebih kecil dan variasi barang yang lebih banyak untuk memenuhi permintaan pasar yang berbeda. Konflik ini dapat diselesaikan melalui komunikasi yang baik dan kompromi antara kedua belah pihak, misalnya dengan mencari solusi operasional yang fleksibel dan efisien.

1. Konflik kepentingan terjadi ketika individu atau kelompok dalam suatu organisasi mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda.

Setiap departemen atau individu mungkin berfokus pada hasil berbeda yang mereka yakini paling penting bagi keberhasilan organisasi, namun dalam beberapa kasus hal ini dapat menimbulkan konflik.

2. Perbedaan praktik dalam kinerja mengacu pada perbedaan cara individu atau bagian organisasi melaksanakan pekerjaannya. Setiap departemen mungkin memiliki metode, prosedur, atau pendekatan kerja yang berbeda berdasarkan kebutuhan spesifik, budaya kerja, atau peraturan yang berlaku untuk departemen tersebut.

3. Perbedaan struktur organisasi berkaitan dengan bagaimana organisasi dibentuk dan bagaimana hubungan hierarki dan fungsi diatur di dalamnya. Beberapa organisasi memiliki struktur hierarki dengan kontrol yang lebih ketat, sementara organisasi lainnya lebih datar dan memiliki otonomi yang lebih besar bagi setiap anggotanya.

Jenis Struktur Organisasi:

- Struktur Fungsional, Ketika suatu organisasi dibagi menurut fungsi seperti pemasaran, keuangan, produksi, dll. Setiap departemen memiliki struktur kepemimpinannya sendiri dan berfokus pada tugas tertentu.

- Struktur Divisi, Organisasi dibagi berdasarkan produk, wilayah, atau pasar. Setiap departemen dapat memiliki semua fungsi di dalamnya (pemasaran, keuangan, dll).
- Struktur Matriks: Karyawan mempunyai dua atau lebih manajer atau tim kerja berdasarkan fungsi dan proyek. Sering digunakan pada proyek-proyek yang memerlukan koordinasi antar departemen.
- Struktur Datar: Struktur ini memiliki lebih sedikit lapisan manajemen dan lebih banyak otonomi bagi karyawan, dan sering digunakan oleh perusahaan rintisan dan teknologi.

## **B. Dampak Masing-Masing Bentuk Konflik Terhadap Komunikasi Dalam Organisasi**

Konflik merupakan ekspresi konflik antara individu dengan individu lain, antara kelompok dan kelompok lain di berbagai tingkatan. Alasan/penyebab utamanya adalah tujuan yang ingin dicapai dan alokasi sumber daya bersama. Selain itu, sikap bermusuhan dan kontroversial yang ditunjukkan seseorang dalam situasi atau peristiwa tertentu juga dapat menimbulkan konflik dalam suatu organisasi. Konflik yang terjadi dan terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor dan mempengaruhi atau mempunyai akibat bagi seluruh elemen organisasi. Konflik dapat menimbulkan dampak positif dan negatif.

### **Dampak positif**

Menurut Wijono (1993), apabila upaya pengelolaan dan penanganan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, maka akan timbul dampak positif dari perilaku anggota sebagai sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan memberikan hasil yang berbeda-beda.

1. Meningkatkan kedisiplinan dalam kinerja di organisasi, hampir tidak ada anggota yang mangkir tanpa alasan yang jelas, dan dengan datang kerja tepat waktu dan pulang kerja tepat waktu, maka setiap anggota dapat memanfaatkan waktunya secara efektif pada jam kerja, dan hasilnya akan lebih baik. Pekerjaan dapat ditingkatkan secara kuantitas dan kualitas.
2. Memperkuat hubungan kerja yang produktif. Hal ini juga terlihat dari pembagian tugas dan tanggung jawab menurut analisis jabatan.
3. Peningkatan motivasi kerja, persaingan yang sehat antar individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Hal ini dibuktikan dengan upaya kami meningkatkan prestasi kerja, tanggung jawab, komitmen, loyalitas, integritas, inisiatif, dan kreativitas.
4. Mengurangi tekanan, mengurangi intrik-intrik yang dapat menimbulkan stres, dan meningkatkan produktivitas kerja. Karena memberikan karyawan rasa aman, percaya diri, dan bersyukur atas keberhasilan pekerjaannya, serta kemampuan untuk mengembangkan karir dan potensinya secara maksimal.
5. Banyaknya pegawai yang mampu mengembangkan karir sesuai potensinya melalui pendidikan, pelatihan dan bimbingan aspek kognitif, emosional dan psikomotorik. Semua ini memastikan tujuan perusahaan tercapai, produktivitas kerja meningkat, dan pada akhirnya kebahagiaan karyawan.

### **Dampak negatif**

Dampak negatif konflik (Wijono, 1993) sebenarnya disebabkan oleh kurangnya efektivitas pengelolaannya, kecenderungan membiarkan konflik meningkat dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya terjadi situasi berikut:

1. Tingkat ketidakhadiran karyawan semakin meningkat dan pegawai yang sering mangkir pada jam kerja adalah sebagai berikut: Contoh: Ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan radio, berjalan mondar-mandir untuk menyibukkan diri, tidur di jam kerja karena atasan tidak ada di lokasi karena berbagai alasan yang tidak jelas atau terlambat.
2. Banyak karyawan yang mengeluhkan sikap dan tindakan rekan kerjanya yang dianggap tidak adil dalam pembagian kerja dan tanggung jawab. Konflik sering terjadi antar karyawan, yang dapat menimbulkan kemarahan dan kebencian, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kesehatan mental, dan keluarga.
3. Banyak karyawan yang sakit, sulit konsentrasi dalam bekerja, cemas, merasa ditolak oleh teman dan atasan, merasa tidak dihargai atas pekerjaannya, dan mengalami stres tingkat tinggi. Hal ini dapat menyebabkan masalah seperti tekanan darah tinggi dan sakit maag.
4. Karyawan sering kali menggunakan cara-cara membela diri ketika diperingatkan oleh atasannya. Menyabotase proses produksi, merusak mesin atau peralatan kerja, memprovokasi rekan kerja, atau berencana merugikan orang lain.

### **C. Strategi Manajemen Konflik Dalam Menangani Konflik yang terjadi.**

Dalam lingkungan pekerjaan, konflik adalah suatu hal yang umum terjadi baik konflik intrapersona maupun konflik antarpersona. Dalam menangani konflik konflik yang terjadi di lingkungan kerja, dibutuhkanlah suatu manajemen yang biasa disebut dengan manajemen konflik. Manajemen konflik adalah proses dimana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menyelesaikan konflik yang mereka hadapi dengan mengelola konflik dan menghasilkan solusi yang menguntungkan dengan menggunakan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan. (Lestari.S, 2020)

Manajemen konflik memainkan peran penting dalam memastikan hubungan yang sehat dan produktif di berbagai lingkungan, termasuk dalam lingkungan pekerjaan. Dengan menggunakan strategi yang tepat, kita dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk bertumbuh, belajar, dan memperdalam pemahaman antarpribadi (Waldes et al., 2023). Manajemen konflik berisi rangkaian proses serta strategi-strategi yang digunakan dalam penyelesaian konflik yang telah terjadi sebelumnya. Proses dalam manajemen konflik merupakan serangkaian kegiatan yang didalamnya termasuk kegiatan mengidentifikasi, mengolah, serta mencegah terjadinya konflik, dan jika telah terjadi konflik maka proses dalam manajemen konflik akan bertambah atau berlanjut ke tahap penyelesaian konflik. Terdapat banyak strategi-strategi yang digunakan dalam menyelesaikan konflik yang telah terjadi, terutama didalam lingkungan kerja.

Salah satu strategi dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dalam lingkungan kerja dapat dengan menggunakan strategi pendekatan yang dikemukakan oleh **Roger Fisher dan William Ury** dalam bukunya yang berjudul "*Getting to Yes, Negotiating an agreement without giving in*" (Fisher & Ury, n.d.). Fisher dan Ury memperkenalkan pendekatan berbasis kepentingan atau *interest-based realltion approach* dalam negosiasi

dan manajemen konflik. Strategi ini menekankan pada penyelesaian konflik memalui pemahaman kepentingan semua pihak yang terlibat, bukan sekedar posisi mereka. Strategi yang mereka jelaskan dalam bukunya adalah sebagai berikut :

**1. *Separate the PEOPLE from the problem (Pisahkan orang dari masalah)***

Kita semua tahu jika suatu konflik terjadi, maka sangat sulit untuk masing masing pihak yang terlibat menangani konflik tanpa terjadi kesalahpahaman antar pihak pihak tersebut. Selain itu, sangat mudah bagi masalah dan pihak pihak yang terlibat untuk saling tercampur, sehingga konflik yang awalnya hanya berdampak pada pekerjaan malah menjadi bersifat pribadi.

Oleh karena itu dalam bukunya, Fisher dan Ury mengajarkan serta menekankan bahwa sangat penting bagi pihak pihak yang terlibat untuk tetap berfokus pada masalah yang timbul akibat konflik itu dan bukan menyerang pihak pihak yang terlibat secara pribadi. Dengan memisahkan orang dari masalah itu, kita dapat menangani konflik tanpa memperburuk hubungan pribadi ataupun profesional antarpihak-pihak yang terlibat didalamnya.

**2. *Focus on INTEREST, not positions (Fokus pada kepentingan, bukan posisi)***

Menurut Fisher dan Ury, Posisi adalah apa yang secara terpisah diungkapkan seseorang dalam sebuah konflik, seperti tuntutan atau permintaan spesifik. Namun, di balik posisi tersebut terdapat kepentingan (kebutuhan, motivasi atau tujuan) yang lebih dalam yang mendorong seseorang ke posisi tersebut. Sebagai contoh, dalam negosiasi upah, posisi seorang karyawan mungkin adalah "Saya ingin kenaikan gaji," sementara kepentingannya bisa jadi "Saya ingin pengakuan atas kerja keras saya dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan keluarga." Dengan berfokus pada kepentingan, pihak-pihak yang bernegosiasi dapat menemukan solusi yang lebih fleksibel dan lebih memenuhi kebutuhan nyata kedua belah pihak.

Namun, bagaimana kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa yang mendorong seseorang ke posisi tersebut? Bertanya lah dengan kata "kenapa?". Tanyakan lah kepentingan pihak tersebut dan coba lah untuk menempatkan diri kita diposisi mereka dengan memikirkan kepentingan yang mereka bawa. Lalu lakukanlah analisa terhadap konsekuensi yang mungkin akan diterima kedua belah pihak kedepannya jika kepentingan itu disetujui atau pun ditolak.

**3. *Invent OPTIONS For mutual gain (Menciptakan opsi untuk keuntungan bersama)***

Fisher dan Ury menekankan pentingnya menciptakan banyak opsi sebelum mencapai keputusan akhir. Dengan membatasi diri pada satu solusi atau posisi, pihak-pihak yang terlibat mungkin tidak mendapatkan hasil optimal. Pendekatan berbasis kepentingan mendorong para pihak untuk berpikir kreatif dalam mencari solusi alternatif yang dapat memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Solusi ini disebut juga sebagai pendekatan "win-win", di mana pihak-pihak berupaya untuk mendapatkan hasil yang saling menguntungkan, bukan kompromi yang setengah hati. Dalam situasi yang rumit, menciptakan opsi kreatif merupakan kebutuhan. Dalam negosiasi apa pun itu hal ini dapat membuka pintu dan menghasilkan serangkaian kesepakatan potensial yang memuaskan masing-masing pihak. Karena itu, ciptakanlah

banyak opsi sebelum memilih di antara banyaknya opsi opsi yang tersedia. *Invent first, decide later.*

**4. *Insist on using Objective CRITERIA (Gunakan kriteria yang objektif)***

Untuk menghindari konflik yang subjektif atau emosional, Fisher dan Ury menyarankan penggunaan kriteria objektif dalam pengambilan keputusan. Kriteria objektif ini dapat berupa standar yang diterima secara umum, seperti undang-undang, kebijakan perusahaan, atau data statistik yang relevan.

Dalam menggunakan kriteria yang objektif, terdapat 3 hal dasar yang perlu diingat, yaitu (1) Susun setiap isu atau masalah sebagai pencarian bersama untuk dapat menentukan kriteria yang objektif. (2) Menggunakan nalar dan terbuka terhadap setiap alasan yang akan digunakan dalam menentukan standar mana yang paling tepat dan bagaimana standar itu harus ditetapkan. (3) Jangan pernah menyerah pada tekanan yang ada, hanya pada prinsip.

Dingkatkan, fokuslah pada kriteria objektif yang tegas namun tetap fleksibel untuk kedua belah pihak. Dengan menggunakan kriteria objektif, pihak-pihak dalam konflik dapat memeriksa solusi yang mungkin secara lebih adil dan rasional, mengurangi risiko ketidakpuasan atau ketegangan lebih lanjut.

*Interest-Based Relational Approach* dari Fisher dan Ury mendorong penyelesaian konflik yang lebih kolaboratif dan kreatif. Pendekatan ini berusaha menjaga hubungan baik antar pihak yang berkonflik, sambil menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak. Fokusnya pada kepentingan di balik posisi dan penggunaan kriteria objektif membuat proses negosiasi lebih rasional dan adil.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Konflik di lingkungan kerja tidak dapat dihindari, namun manajemen yang efektif atas konflik dapat meminimalkan dampak negatifnya dan memanfaatkan dampak positifnya. Bentuk-bentuk konflik, seperti konflik interpersonal, intragroup, dan intergroup, memerlukan pendekatan yang berbeda-beda dalam penanganannya. Pendekatan Fisher dan Ury yang berfokus pada kepentingan mendasar, menciptakan solusi bersama, dan menggunakan kriteria objektif terbukti efektif dalam menangani konflik dengan cara yang meminimalkan ketegangan interpersonal dan meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan menerapkan strategi yang tepat, konflik dapat menjadi kesempatan bagi organisasi untuk berinovasi, memperbaiki proses internal, dan membangun hubungan yang lebih kuat di antara karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Anonim, 8836-27451-1-PB. (n.d.).

Anonim, 9758-21901-1-SM. (n.d.).

Agustin Nurkumalasari, Atiqotus Sya'adah, Fitriyatul Jannah, & Nur Jannatul Muaffin. (2023). Bentuk Bentuk Konflik dalam Organisasi. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 237–249. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v4i1.1035>

Dosen, J. H., Stie, T., & Abstraksi, S. (2014). MANAJEMEN KONFLIK DALAM SEBUAH ORGANISASI. In *Edisi Februari* (Vol. 6, Issue 1).

- Fisher, R., & Ury, W. (n.d.). *Getting to YES Negotiating an agreement without giving in*.
- Hutagalung, I. (2018). PERAN KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI PADA KONFLIK ORGANISASI. *Versi Cetak*, 1(1), 243–249.
- Lestari, S., D. V. (2020). Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2), 359. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119>
- Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menyokong Pembangunan Berkelanjutan Era Revolusi Industri, K., Angrayni, M., Zainul, M., Ade Mayvita, P., Studi Manajemen, P., Ekonomi, F., Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari, U., & Program Studi Manajemen, I. (n.d.). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Tahun 2023 (SENASEKON 2023) PERAN KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. GLOBAL EXPRESS SEJAHTERA BANJARMASIN*.
- Sania Al Quds, S., Arif, S., Hafi Iroqi, A., & Islam Negeri Achmad Siddiq Jember, U. K. (2023). LITERATURE REVIEW BENTUK-BENTUK KONFLIK DALAM ORGANISASI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(1), 8–17. <https://doi.org/XX.XXXXX/Jimea>
- Waldes, J., Sekolah, H., Teologi, T., & Utara, S. (2023). Model Manajemen Konflik TKI (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) Dan Aplikasinya Dalam Kepemimpinan Pastoral Nathanail Sitepu Sekolah Tinggi Teologi Internasional Harvest Semarang. *Copyright©*. <http://e-journal.sttharvestsemarang.ac.id/index.php/harvester>