

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Konflik**

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak, konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan, karena mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Menurut Stoner dan Wankel, (1998) bahwa:

Konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing.

Menurut Ranupandoyo dan Hasnan, (1990) bahwa :

Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka

harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau mempunyai status, tujuan, nilai, dan persepsi yang berbeda.

Menurut Reksohadiprojo, (1986) bahwa :

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua atau lebih pihak.

#### Pandangan Konflik Menurut Robbin

Robbin (1996: 431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di

dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

#### Pandangan Konflik Menurut Stoner dan Freeman

Stoner dan Freeman(1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*Old view*) dan pandangan modern (*Current View*):

Pandangan tradisional. Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan

kesalahan ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.

Pandangan modern. Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai – nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

#### Pandangan Konflik Menurut Myers

Selain pandangan menurut Robbin dan Stoner dan Freeman, konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu: tradisional dan kontemporer (Myers, 1993:234)a

Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari tiap orang di kelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.

Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai

konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar di dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

#### Pandangan Konflik Menurut Peneliti Lainnya

Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Menurut Myers, Jika komunikasi adalah suatu proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, maka dalam proses itu, pasti ada konflik (1982: 234). Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal tapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, yang mengekspresikan pertentangan (Stewart & Logan, 1993:341). Konflik tidak selalu diidentifikasi sebagai terjadinya saling baku hantam antara dua pihak yang berseteru, tetapi juga diidentifikasi sebagai 'perang dingin' antara dua pihak karena tidak diekspresikan langsung melalui kata – kata yang mengandung amarah.

Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pengalaman positif (Stewart & Logan, 1993:342). Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam memajemen suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah di balik adanya perseteruan pihak – pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa bagaimana cara menghindari konflik yang sama supaya tidak terulang kembali di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi konflik yang sama apabila sewaktu – waktu terjadi kembali..

## **2.2 Jenis Konflik dalam proyek konstruksi**

Suatu hasil penelitian yang dilakukan oleh **Aderiani, Sutjipto, dan Joko** dengan judul penelitian "Identifikasi konflik yang terjadi pada pelaksanaan proyek gedung" telah menghasilkan beberapa jenis konflik yang berpotensi terjadi pada pelaksanaan proyek konstruksi gedung. Penelitian yang dilakukan oleh ITS ini juga merekomendasikan resolusi atas konflik – konflik tersebut. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui konflik-konflik yang berpotensi terjadi pada pelaksanaan proyek konstruksi gedung beserta faktor penyebabnya, mengetahui konflik-konflik yang sering terjadi, dan mengetahui cara penyelesaian konflik yang sering digunakan pada pelaksanaan proyek konstruksi gedung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat empat jenis konflik yang berpotensi terjadi pada pelaksanaan proyek konstruksi gedung, yaitu:

1. konflik akibat faktor organisasi,
2. konflik akibat faktor teknis,
3. konflik akibat faktor sumber daya, dan
4. konflik akibat faktor jadwal.

Jadi dari hasil penelitian Tersebut bisa di temukan faktor- faktor penyebab konflik yaitu Organisasi, teknis, sumber daya dan factor jadwal

Dan Suatu survey telah menunjukkan ranking atas jenis konflik yang terjadi di proyek, yaitu:

**Thamhain 1975**

Schedule

Prioritas

Sumberdaya Manusia

Isu Teknis

Isu prosedur Administratif

Kepribadian

Biaya

**Posner 1986**

Schedule

Cost / Budget

Prioritas

Sumberdaya Manusia

Isu teknis

Kepribadian

Isu prosedur Administratif

### 2.3 Manajemen Konflik

1. Dalam manajemen konflik menurut Blake dan Mouton, yaitu:

- a. *Withdrawing/Avoiding* : Menghindari sumber potensi konflik yang berdampak konflik tidak terselesaikan
- b. *Smoothing/Accomodating* : Menekankan pada area kesepakatan ketimbang area perbedaan yang berdampak pada solusi jangka pendek
- c. *Compromizing* : Mencari dan tawar-menawar yang membawa pada beberapa tingkat kepuasan semua pihak yang berdampak pada penyediaan penyelesaian yang definitif
- d. *Forcing* : Memaksa satu sudut pandang dengan biaya pihak lain, menawarkan solusi win-lose. Ini menghasilkan pada perasaan tidak nyaman yang mungkin akan terjadi pada bentuk yang lain.
- e. *Collaborating* : Menggabungkan beberapa cara pandang dan wawasan dari perspektif yang berbeda yang membawa konsensus dan komitmen. Ini menghasilkan resolusi jangka panjang
- f. *Confronting/Problem solving* : Penanganan konflik sebagai suatu masalah yang harus diselesaikan dengan memeriksa alternatif, persyaratan yang diberikan dan mengambil sikap dan membuka pembicaraan. Ini menghasilkan resolusi yang maksimum.

2. Pendapat Deutch yang dikutip oleh Bernt dan Ladd (Indati, 1996)

menyatakan beberapa pengelolaan konflik atau bisa disebut manajemen konflik, yaitu :

### 1. Destruktif

Adalah bentuk penanganan konflik dengan menggunakan acaman, paksaan, atau kekerasan. Adanya usaha ekspansi yang meninggi di atas isu awalnya atau bisadikatakan individu cenderung menyalahkan.

### 2. Konstruktif

Merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang disebut reasoning yaitu sudah dapat berpikir secara logis dalam penyelesaian masalah.

### 3. Menurut Stevenin (2000, pp.134-135),

Terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

#### 1. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

## 2. Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

## 3. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

## 4. Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

## 5. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

#### **2.4 Penelitian Metode Pendekatan Konflik**

Dari Peneliti sebelumnya Yasinta Yerry Permana Sari (2009 Universitas Atma Jaya Yogyakarta) menentukan metode pendekatan untuk mengatasi konflik dalam proyek konstruksi menggunakan lima metode di dalam kuesioner penelitian yaitu: *force*, *smoothing*, *Withdrawal*, *compromise*, *Problem solving*. Faktor-faktor konflik yang digunakan pada kuesioner Yasinta Yerry Permana Sari yaitu faktor prioritas proyek, prosedur administrasi, pendapat teknis, biaya, jadwal dan personalitas.