

4. PERILAKU ANTAR KELOMPOK DAN MANAJEMEN KONFLIK

Pengertian Kelompok

Kelompok merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi dan saling mempengaruhi satu dengan lainnya, dan dibentuk bersama berdasarkan pada *interest* atau tujuan yang sama. Perilaku kelompok merupakan respon-respon anggota kelompok terhadap struktur sosial kelompok dan norma yang diadopsinya. Perilaku kolektif merupakan tindakan seseorang oleh karena pada saat yang sama berada pada tempat dan berperilaku yang sama pula.

Jenis-Jenis Kelompok

Secara umum kelompok diartikan sebagai kumpulan orang-orang, sementara sosiolog melihat kelompok sebagai dua atau lebih orang yang mengembangkan perasaan kebersatuan dan yang terikat bersama-sama oleh pola interaksi sosial yang relatif stabil. Terdapat sejumlah kriteria yang mencirikan apakah sekumpulan orang bisa disebut sebagai kelompok atau tidak, tetapi pada dasarnya terdapat dua karakteristik pokok dari kelompok, yaitu:

- a. Adanya interaksi yang terpola dan
- b. Adanya kesadaran akan identitas bersama.

Terdapat berbagai macam jenis kelompok. Bierstedt mengklasifikasikan kelompok ke dalam kelompok statistik, kelompok kemasyarakatan, kelompok sosial, dan kelompok asosiasi. Sedangkan Emille Durkheim membaginya dalam kelompok yang didasarkan pada solidaritas mekanik dan kelompok yang didasarkan pada solidaritas organik. Ferdinand Tonnie mengklasifikasikannya menjadi *gemeinschaft* dan *gessellschaft*. C.H. Cooley membagi kelompok ke dalam kelompok primer dan kelompok sekunder. Sementara W.G. Sumner mengklasifikasinya ke dalam *in-group* dan *out-group*. K. Merton menguraikan tentang kelompok acuan. Sementara itu jenis kelompok lainnya adalah kelompok sukarela-nonsukarela, kelompok vertikal-horisontal, kelompok terbuka-tertutup, serta kelompok mayoritas-minoritas

Hubungan Antar Kelompok

Hubungan antar kelompok adalah interaksi sosial antara dua kelompok atau lebih. Kelompok yang saling berhubungan ini diklasifikasikan berdasarkan kriteria fisiologis dan kebudayaan. Hubungan antar kelompok bukanlah hubungan yang tiba-tiba terbentuk. Hubungan ini merupakan akumulasi dari serangkaian hubungan-hubungan sosial yang ada. Hubungan ini mengandung sejumlah dimensi, antara lain dimensi sejarah, sikap, perilaku, gerakan sosial, dan institusi. Di samping itu terdapat pula sejumlah faktor yang mempengaruhi terbentuknya hubungan antar kelompok ini, yaitu rasialis, etnisitas, seksisme, dan ageisme.

Pentingnya bergabung dalam kelompok

Ada dua alasan seseorang bergabung dalam kelompok. Pertama, untuk mencapai tujuan yang bila dilakukan sendiri tujuan itu tidak tercapai. Kedua, dalam kelompok seseorang dapat terpuaskan kebutuhannya dan mendapatkan *reward* sosial seperti rasa bangga, rasa dimiliki, cinta, pertemanan, dsb. Besarnya anggota kelompok akan mempengaruhi interaksi dan keputusan yang dibuatnya. Brainstorming dalam mengambil keputusan kelompok akan efektif bila anggota kelompoknya 5-10 orang. Kohesivitas kelompok merupakan derajat dimana anggota kelompok saling menyukai, memiliki tujuan yang sama, dan

ingin selalu mendambakan kehadiran anggota lainnya. Biasanya kohesivitas ini dikaitkan dengan produktivitas kelompok. Namun tidak semua bentuk kohesivitas kelompok ini berdampak positif, karena anggota bisa merasa tertekan untuk selalu konfirm terhadap norma kelompok. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kelompok

1. Komposisi kelompok.

Ada 4 hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun komposisi kelompok :

- a. Penerimaan tujuan umum; mempengaruhi kerjasama dan tukar informasi
- b. Pembagian (divisibilitas) tugas kelompok; tidak semua tugas dapat dibagi
- c. Komunikasi dan status struktur; biasanya yang posisinya tertinggi paling mendominasi dalam kelompok.
- d. Ukuran kelompok; semakin besar kelompok semakin menyebar opini, konsekuensinya adalah semakin lemah partisipasi individu dalam kelompok tersebut.

2. Kesamaan anggota kelompok

3. Keputusan kelompok akan cepat dan mudah dibuat bila anggota kelompok sama satu dengan yang lain.

4. Pengaruh (pengkutuban) polarisasi kelompok. Seringkali keputusan yang dibuat kelompok lebih ekstrim dibandingkan keputusan individu. Hal itu disebabkan karena adanya perbandingan sosial. Tidak semua orang berada di atas rata-rata. Oleh karena itu untuk mengimbanginya perlu dibuat keputusan

Manajemen Konflik

Konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penilaian atau pandangan yang berbeda. Perbedaan antara konflik dengan persaingan (kompetisi) terletak pada apakah salah satu pihak dapat mencegah pihak lain dalam pencapaian tujuan. Kompetisi terjadi apabila tujuan kedua pihak tidak sesuai, akan tetapi kedua belah pihak tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh dua bagian pemasaran komputer yang saling bersaing dalam satu organisasi, dimana kedua bagian tersebut siapakah yang pertama-tama mencapai atau memenuhi kuota penjualan yang paling banyak. Jika dalam hal ini tidak ada kemungkinan untuk mencampuri usaha pihak lain dalam mencapai tujuannya, maka terjadilah kompetisi, akan tetapi apabila ada kemungkinan untuk mencampuri itu dan memang dilakukan, terjadilah konflik.

Jenis-Jenis Konflik

1. Konflik didalam individu Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama. Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan-perbedaan kepribadian.
3. Konflik antar individu dan kelompok. Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, contohnya seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama. Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok
5. Konflik antar organisasi

Metode-Metode pengelolaan konflik

1. Metode stimulasi konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan karyawan, karena karyawan pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah. rintangan semacam itu harus diatasi oleh manajer untuk merangsang konflik yang produktif. Metode stimulasi konflik meliputi :

- a. Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
- b. Penyusunan kembali organisasi
- c. Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
- d. Pemilihan manajer-manajer yang tepat dan
- e. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

2. Metode pengurangan konflik

Metode ini mengurangi permusuhan (antagonis) yang ditimbulkan oleh konflik, dengan mengelola tingkat konflik melalui "pendinginan suasana", akan tetapi tidak berurusan dengan masalah yang pada awalnya menimbulkan konflik itu. Metode pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bias diterima, kedua kelompok, metode kedua mempersatukan kelompok tersebut untuk menghadapi "ancaman" atau "musuh" yang sama.

3. Metode penyelesaian konflik

Metode ini dipusatkan pada tindakan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan.

Ada 3 metode yang sering digunakan yaitu:

1. Dominasi dan penekanan:

Metode ini dapat terjadi melalui cara-cara :

1. Kekerasan (forcing) yang bersifat penekanan otokratik
2. Penenangan (smoothing) yaitu cara yang lebih diplomatis
3. Penghindaran (avoidance) dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas
4. Penentuan melalui suara terbanyak (majority rule) mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (voting) melalui prosedur yang adil.

2. Kompromi (Compromise)

Manajer mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang saling berselisih untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Keputusan dicapai melalui kompromi bukannya membiarkan pihak-pihak yang berkonflik merasa tenggelam dalam frustrasi dan bermusuhan, akan tetapi kompromi merupakan metode yang lemah untuk menyelesaikan konflik, karena biasanya tidak menghasilkan penyelesaian yang dapat membantu untuk tercapainya tujuan organisasi. Bentuk- bentuk kompromi meliputi:

pemisahan (separation), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka menyetujui; arbitrase (perwasitan), dimana pihak-pihak yang berkonflik tunduk kepada pihak ketiga; kembali ke peraturan yang berlaku, penyelesaian berpedoman kepada peraturan (resort to rules) dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan yang tertulis yang berlaku dan membiarkan peraturan memutuskan penyelesaian konflik; penyuapan (bribing), dimana salah satu pihak menerima beberapa kompensasi sebagai imbalan untuk mengakhiri konflik.

Metode Penyelesaian Konflik Secara Menyeluruh

Terdapat tiga metode untuk menyelesaikan konflik, yaitu :

1. **Konsensus**, dimana pihak-pihak mengadakan pertemuan untuk mencari pemecahan-pemecahan masalah yang terbaik, bukan mencari kemenangan bagi masing-masing pihak.
2. **Metode Konfrontasi**, dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pandangannya secara langsung satu sama lain, dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan semua pihak untuk mendahulukan kepentingan bersama, kerap kali dapat ditemukan penyelesaian yang rasional.
3. **Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi**, dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Konflik Struktural

1. **Konflik Hirarki**
Konflik yang terjadi di berbagai tingkatan organisasi, contohnya konflik manajemen puncak dengan manajemen menengah, konflik antar manajer dengan karyawan.
2. **Konflik Fungsional**
Konflik yang terjadi antara departemen fungsional organisasi, contohnya konflik antar bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian personalia dengan bagian produksi dan sebagainya.
3. **Konflik Lini Staf**
Konflik yang terjadi antar lini dengan staf, karena ada perbedaan-perbedaan diantara keduanya
4. **Konflik Formal Informasi**
Konflik yang terjadi antara organisasi formal dan informal.