

## PILIHAN MODEL PENGELOLAAN KONFLIK PIMPINAN DAN BAWAHAN (STUDI PADA DOSEN UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA)

**Krisni Noor Patrianti**

Koordinatorat Mata Kuliah Humaniora, UKDW  
Email: krisni@staff.ukdw.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini menguji pilihan model manajemen konflik yang dilakukan oleh dosen di Universitas Kristen Duta Wacana (UKDW) Yogyakarta menggunakan teori manajemen konflik interpersonal yang dikembangkan oleh Thomas & Killman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 60 partisipan, kecenderungan untuk pilihan terbesar dari model manajemen konflik adalah kerjasama dengan rata-rata 3.24. Sedangkan pilihan model manajemen konflik terkecil adalah memaksa dengan rata-rata 1.34. Terdapat perbedaan pilihan model manajemen konflik kerjasama diantara dosen biasa dan pejabat struktural.

**Kata kunci:** model manajemen konflik, dosen biasa, pejabat struktural

### ABSTRACT

This study examines the choice of conflict management models conducted by lecturers at Duta Wacana Christian University (UKDW) Yogyakarta using the theory of interpersonal conflict management developed by Thomas & Killman. The results showed that of the 60 participants, the tendency for the largest choice of conflict management model was Collaboration with GrandMean = 3.24. Whereas the choice of the smallest management model is Forced with GrandMean = 1.34. Thus the results indicate that the choice of the lecturer management model at UKDW is cooperative. There are differences in the choice of management conflict cooperation models between ordinary lecturers and structural officials.

**Keywords:** conflict management models, ordinary lecturers, structural officials.

### 1. Pendahuluan

Sejarah telah membuktikan bahwa dalam setiap perjumpaan manusia dengan sesama, menimbulkan adanya potensi konflik. Konflik menjadi sebuah hal yang tidak terelakkan dalam kehidupan manusia. Adanya konflik tersebut perlu dikelola dengan tepat, jika tidak konflik yang ada dapat berbahaya, karena dapat merusak relasi antar manusia. Hal ini senada dengan pendapat Hocker dan Wilmot (2011), yang melakukan pengamatan bahwa konflik di satu sisi dapat menjadi bahaya namun di sisi yang lain dapat menjadi peluang bagi manusia. Jadi, dengan mengupayakan konflik yang telah terjadi itu dijadikan peluang yang baik, atau bertujuan baik dengan cara yang benar juga, maka diharapkan akan lebih memanusiasikan manusia, baik sebagai individu maupun komunitasnya.

Demikian pula dalam relasi manusia dengan sesama di tempat kerja, juga tidak lepas dengan konflik. Kerja adalah pencapaian tertinggi dalam hidup manusia. Karl Marx (Magnis-Suseno, 2010) mengatakan bahwa kerja merupakan sarana aktualisasi diri.

Melalui bekerja, manusia semakin menjadi dirinya sendiri. Oleh karena itu, kerja tidak boleh membuat manusia terasing dari dirinya sendiri dan sesamanya.

Kerja perlu terarah pada kesempurnaan manusia, yaitu agar menjadi semakin manusiawi (Borisoff & Victor, 1989). Agar kehidupan semakin manusiawi, adanya konflik di tempat kerja perlu dikelola secara tepat. Dalam kajian studi perdamaian, pengelolaan konflik dilakukan untuk mencegah terjadinya kekerasan, sehingga tercapai perdamaian yang positif (*positive peace*), yakni perdamaian dengan peningkatan kehidupan yang berkeadilan (*justice life enhancement*), bukan hanya perdamaian negatif yakni perdamaian yang semu atau sekedar tidak adanya perang (Galtung 1996).

Menurut Thomas & Killman (1978), terdapat 5 model pengelolaan konflik interpersonal yakni Bersaing atau Berkompromi (*Competing*), Berkompromi (*Compromising*), Berkolaborasi (*Collaborating*), Menghindari (*Avoiding*), dan Mencocokkan (*Accommodating*). Dari ke 5 model tersebut, masing-masing diperbandingkan tinggi-rendahnya derajat atau tingkat Ketegasannya, Kelugasannya atau Keapa-adanya (*Assertiveness*) dan tingkat Bekerjasamanya (*Cooperation*), sehingga digambarkan dalam tabel sebagai berikut di bawah ini:

**Tabel 1**  
**Lima Model Pengelolaan Konflik**

Model	Level of Assertiveness	Level of Cooperation
Competing	High	Low
Compromising	Moderate	Moderate
Collaborating	High	High
Avoiding	Low	Low
Accommodating	Low	High

Jika seseorang mengelola konflik interpersonalnya dengan model Bersaing, maka tingkat kelugasannya adalah tinggi, tetapi tingkat bekerjasamanya rendah. Dengan kerjasama yang rendah, mencerminkan relasi yang rendah atau bahkan dapat rusak. Model ini akan menghasilkan satu pihak menjadi pemenang dan yang lain pihak menjadi yang dikalahkan, sehingga pada umumnya pihak yang kalah akan tidak merasa nyaman, atau frustrasi, dan frustrasi dapat menghasilkan agresi, yang secara potensial dapat memancing kekerasan. Model ini pun adalah model yang paling bernuansa kekerasan karena salah satu pihak memaksakan kepada pihak yang lain, sehingga dapat menghasilkan luka batin atau bahkan trauma, dan dapat memunculkan lingkaran kekerasan baru.

Model Berkompromi, adalah model pengelolaan konflik yang diibaratkan pengelolaan konflik yang "*moderate*" atau "setengah-setengah", yakni misal dua pihak yang berkonflik sekedar membagi dua bagian yang sama dari sesuatu yang menjadi masalah konflik. Jadi, konflik tidak sepenuhnya dikelola dengan lugas dan juga tidak dengan sepenuhnya dengan bekerjasama.

Model Berkolaborasi (*Collaborating*), menunjukkan bahwa pengelolaan konflik dengan tingkat kelugasan yang tinggi atau sepenuhnya, dan juga dengan bekerjasama sepenuhnya, tetap menjaga atau merawat relasi yang baik diantara mereka. Model Menghindari, rendah dalam kelugasan dan juga rendah dalam bekerjasama, menunjukkan salah satu dari pihak yang berkonflik menghindari pihak yang lain sehingga relasi menjadi rendah atau renggang, bahkan dapat meniadakan relasi diantara mereka. Model Mencocokkan atau Mengakomodasi, menunjukkan tingkat kelugasan yang rendah dan tingkat kerjasama tinggi, sehingga salah satu pihak tidak mampu

bersikap lugas sepenuhnya, atau asal menyesuaikan kebutuhan pihak yang lain, ibarat mengorbankan kebutuhannya demi menjaga relasi yang telah ada.

Dari ke-lima model tersebut diatas, model Berkolaborasi adalah model yang dipandang model yang paling ideal di dalam pengelolaan konflik interpersonal. Menurut Borisoff & Victor (1989) "*collaboration is the conflict handling behavior that requires a high level of both assertiveness and cooperation*" (kolaborasi adalah perilaku pengelolaan konflik yang membutuhkan tingkat ketegasan dan kerja sama yang tinggi).

Model-model pengelolaan konflik juga dikemukakan oleh beberapa ahli lain, dan jika peristilahan *Mode(s)* dari Thomas & Kilmann's tersebut disejajarkan dengan peristilahan tersebut dalam bahasa Indonesia (Duane Ruth-Heffelbower, 2000), maka *Competing* diistilahkan dengan gaya Memaksa, *Compromising* dengan Kompromi, *Collaborating* dengan Kerjasama, *Avoiding* dengan Menghindar, dan *Accomodating* dengan Mencocokkan. Dari kelima model diatas yang dipandang ideal adalah model Kerjasama, atau *Collaborating*. Dalam model kerjasama, yang ditekankan adalah proses dalam pengelolaan konflik tersebut. Sehingga diharapkan kesepakatan akan dibuat oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Dalam penelitian ini model pengelolaan konflik diperbandingkan antara pimpinan dan bawahan. Penelitian ini mendasarkan penemuan Slabbert (2004) yang menyatakan terdapat perbedaan pengelolaan konflik antara manajemen menengah dan manajemen junior. Manajemen menengah cenderung menggunakan gaya pengelolaan konflik yang asertif (*competiting* dan *collaborating*), sedangkan manajemen junior cenderung menggunakan gaya pengelolaan konflik menghindar (*avoiding*). Berdasarkan hasil penelitian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji perbedaan pemilihan model pengelolaan konflik antara dosen biasa dengan dosen yang menduduki jabatan struktural.

## 2. Metode

Penelitian ini mengumpulkan data dan informasi dari 60 partisipan (30 pria dan 30 wanita), yang semuanya adalah dosen di program studi S-1 yang ada di Universitas Kristen Duta Wacana melalui pendekatan sampel purposif dalam penyebaran kuesionernya pada tahun 2018. Proses pengumpulan kuesioner dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah pengajuan permohonan dan proposal penelitian. Tahap kedua, pengiriman kuesioner ke dosen-dosen program studi di UKDW. Tahap ketiga, pengambilan kuesioner yang telah diisi. Berikut ini ditampilkan sebaran partisipan pengisi kuesioner.

**Tabel 2**  
**Sebaran Partisipan Berdasarkan Program Studi**

<b>Program Sudi/ Fakultas</b>	<b>Jumlah</b>
Akuntansi/BISNIS	5
Arsitektur/FAD	6
Biologi/Bioteknologi	6
Desain Produk/FAD	6
Teknik Informatika/FTI	4
Kedokteran	6
Manajemen/BISNIS	7
Pendidikan Bahasa Inggris	6
Sistem Informasi/FTI	8
Teologi	6
<b>Total</b>	<b>60</b>

Tabel 3 menunjukkan sebaran partisipan berdasarkan usia. Jumlah terbanyak adalah kategori usia 25-35 tahun (40%). Disusul dengan kategori 46-55 tahun (31,7%) dan 36-45 tahun (18,3%), serta yang terakhir usia paling sedikit adalah kategori lebih dari 56 tahun (10%).

**Tabel 3**  
**Sebaran Partisipan Berdasarkan Usia**

Kategori Usia	Jumlah	Prosentase
25-35 tahun	24	40.0
36-45 tahun	11	18.3
46-55 tahun	19	31.7
Lebih dari 56 tahun	6	10
Total	60	100

### 3. Hasil dan Pembahasan

Pengolahan data berupa uji validitas, reliabilitas, dan uji beda dilakukan dengan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows versi 21.0. Uji validitas menggunakan metode *exploratory factor analysis* dengan teknik *principal component analysis* dan *varimax rotation*, masing-masing pengelolaan konflik terdiri dari 7 item pertanyaan (35 item) dan yang valid hanya 26 item. Kriteria validitas adalah item yang mempunyai *loading factor* di atas 0,5 (Hair et al., 2006). Hasil reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh model pengelolaan konflik diterima, karena nilainya di atas 0,6 (Hair et al., 2006; Sekaran, 2009). Hasil validitas dan reliabilitas ditunjukkan pada tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 4**  
**Hasil Validitas dan Reliabilitas**

Model Pengelolaan Konflik	Jumlah Item	Jumlah yang Valid	Reliabilitas	Status
Memaksa	7	4	0,649	Diterima
Kompromi	7	4	0,732	Diterima
Kerjasama	7	5	0,845	Diterima
Menghindar	7	7	0,875	Diterima
Mengalah	7	6	0,773	Diterima

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 60 partisipan yang ada, kecenderungan pilihan model pengelolaan konflik terbesar adalah Kerjasama dengan GrandMean = 3,24. Sedangkan pilihan model pengelolaan terkecil adalah Memaksa dengan GrandMean = 1,34. Sesuai pendapat Thomas & Kilmann's maka model pengelolaan yang tingkat kooperatifnya tinggi adalah kerjasama dan mengalah. Dengan demikian hasil analisis menunjukkan bahwa pilihan model pengelolaan dosen di UKDW adalah Kerjasama (tingkat kooperatif dan asertif tinggi).

**Tabel 5**  
**Pilihan Model Pengelolaan Konflik**

Model Pengelolaan Konflik	N	Grand Mean
Memaksa	60	1,34
Kompromi	60	2,90
Kerjasama	60	3,23
Menghindar	60	1,75
Mengalah	60	2,17

Dari 60 partisipan/ dosen, ada 1 (satu) dosen yang tidak menuliskan statusnya sebagai dosen biasa atau pejabat struktural. Jadi total dosen yang mengisi statusnya berjumlah 59 orang, yang terdiri atas 45 dosen biasa dan 14 pejabat struktural. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dari kelima uji beda antara pilihan manajemen konflik dengan status dosen, hanya pilihan manajemen konflik Kerjasama yang berbeda (sig. 0,013) diantara dosen biasa dengan dosen yang menjabat struktural. Pejabat struktural lebih besar pilihan manajemen konflik daripada dosen biasa (ditunjukkan dengan Mean), karena pejabat struktural harus dapat bekerjasama dengan berbagai pihak agar semua program kerja dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Empat hasil uji beda pilihan manajemen konflik lainnya (memaksa, kompromi, menghindar, dan mengalah) dengan status dosen tidak terdapat perbedaan signifikan, karena nilai sig. lebih dari 0,05. Meskipun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, hasil mean menunjukkan adanya perbedaan kecenderungan antara dosen biasa dan pejabat struktural. Dosen biasa mempunyai kecenderungan lebih besar untuk menggunakan pilihan manajemen konflik "memaksa" dan "menghindar". Dosen biasa cenderung untuk memaksakan dalam suatu diskusi karena kelugasannya tinggi dan kerjasama dengan orang lain rendah yang didorong bahwa dosen adalah sosok dominan.

Pejabat struktural mempunyai kecenderungan lebih besar dalam menggunakan pilihan manajemen konflik "mengalah", dan "kompromi". Hal ini menyangkut tanggung jawab yang harus diembannya, mempertimbangkan setiap pendapat untuk pengambilan keputusan, serta untuk kelancaran program kerjanya.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Beda Pilihan Manajemen Konflik Dengan Status Dosen**

PMK	Status Dosen	N	Mean	F	Sig
Memaksa	Dosen biasa	45	<b>1,6889</b>	0,088	0,767
	Pejabat struktural	14	1,6250		
	Total	59	1,6737		
Kompromi	Dosen biasa	45	2,8044	0,674	0,415
	Pejabat struktural	14	<b>2,9107</b>		
	Total	59	2,8297		
Kerjasama	Dosen biasa	45	3,1289	6,553	<b>0,013</b>
	Pejabat struktural	14	<b>3,5000</b>		
	Total	59	3,2169		
Menghindar	Dosen biasa	45	<b>1,7682</b>	0,339	0,563
	Pejabat struktural	14	1,6321		
	Total	59	1,7359		
Mengalah	Dosen biasa	45	2,0920	0,171	0,680
	Pejabat struktural	14	<b>2,1650</b>		
	Total	59	2,1093		

#### 4. Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 60 partisipan yang ada, kecenderungan pilihan model pengelolaan konflik terbesar adalah Kerjasama, sedangkan pilihan model pengelolaan terkecil adalah Memaksa. Sesuai pendapat Thomas & Kilmann's maka model pengelolaan yang tingkat kooperatifnya tinggi adalah kerjasama dan mengalah. Dengan demikian hal ini menunjukkan jika pilihan model pengelolaan dosen di UKDW adalah tingkat Ketegasan dan Kooperatif yang tinggi.

Disamping itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pilihan model pengelolaan konflik antara pimpinan dan bawahan (pejabat struktural dan dosen biasa) di UKDW tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan, namun kecenderungan pilihan model pengelolaan konflik yang kooperatif pada pimpinan lebih besar dibandingkan dosen biasa. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan perlunya penelitian yang lebih luas yaitu partisipan dari perguruan tinggi di luar UKDW, untuk meningkatkan validitas eksternalnya.

#### Daftar Rujukan

- Balay, Refik. 2007. Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables. *Asia Pacific Education Review*. Vol. 8, No.2, 321-336.
- Borisoff, Deborah & Victor, David A. 1989. *Conflict Management, A Communication Skills Approach*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
- Galtung, Johan. 1996. *Peace, by Peaceful Means*, Oslo: Sage Publication.
- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hocker, Joyce & Wilmot William. 2011. *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill
- Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 42, 139-145.
- Magnis-Suseno, Frans. 2010. Keterasingan Dalam Pekerjaan, Dalam Pemikiran Karl Marx: Dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ruth-Heffelbower, Duane. 2000. *Pemberdayaan Untuk Rekonsiliasi*. Yogyakarta: Duta Wacana Press & Pusat Studi dan Pengembangan Perdamaian UKDW.
- Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods for Business*, (5th Ed.), John Wiley & Sons Inc. New York.
- Slabbert, A.D. 2004. Conflict Management Styles in Traditional Organisations. *The Social Science Journal*, 41: 83-92.