

BAB II

KONSEP KONFLIK MENURUT FRED LUTHANS

Dalam bab ini penulis akan membahas konsep konflik menurut Luthans. Pembahasan ini dimulai dengan melihat latar belakang kehidupan, latar belakang pendidikan dan kariernya, *organizational behavior*, konsep konflik, kemudian dilanjutkan dengan penyelesaian konflik menurut Luthans.

LATAR BELAKANG KEHIDUPAN FRED LUTHANS

Fred Luthans adalah seorang profesor manajemen yang terkenal di universitas Nebraska-Lincoln.²⁵ Ia lahir dan tumbuh dewasa di Clinton, Iowa. Di kota itu ia tinggal bersama kedua orang tuanya, yaitu Carl dan Leona, serta Nancy, kakak perempuannya. Melalui keluarga dan lingkungan di sekitarnya, ia belajar mengenai nilai-nilai kehidupan seperti mengutamakan keluarga, jujur dalam segala hal, dan selalu memberikan yang terbaik.²⁶ Dalam hal pendidikan, kedua orang tuanya, terutama ayahnya, selalu berusaha untuk memberikan kepadanya pendidikan dan sekolah yang terbaik. Hal ini dikarenakan, di antara sembilan bersaudara keluarga ayahnya, hanya ayahnya yang berhasil meraih pendidikan sampai jenjang sekolah menengah atas (SMA). Oleh sebab itu, ayah Luthans memiliki kerinduan yang besar bagi Luthans agar bisa menyelesaikan pendidikan hingga

²⁵Steven M. Sommer, "The 'Moment That Matter' for Fred Luthans Academic Career," *Journal of Management Inquiry* 15/1 (March 2006) 37.

²⁶Ibid. 38.

ke jenjang yang paling tinggi.²⁷ Akan tetapi, pemikiran sang ayah sangatlah berbeda dengan Luthans. Waktu itu, tidak pernah sedikit pun terlintas dalam pikiran Luthans bahwa suatu saat, ia bisa menempuh pendidikan hingga Ph.D. Hal ini dikarenakan nilai rata-rata yang pernah diraihinya selama ia duduk di bangku SMA hanya berkisar pada nilai C. Selain itu, ia tidak memiliki suatu motivasi yang kuat yang mampu mendorong dirinya untuk mengejar gelar tersebut. Namun, suatu hari ketika Luthans mengalami pendarahan hebat hingga hampir merengut nyawanya akibat minum-minuman keras yang dikonsumsinya, ia menjadi sadar akan tujuan hidupnya.²⁸ Sejak saat itu ia semakin mantap untuk meraih pendidikan tertinggi hingga ke jenjang Ph.D. Saat ini tekad Luthans tersebut juga dibuktikan melalui sumbangsih dan dedikasinya di dalam dunia akademis yang ia tekuni.

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN DAN KARIER FRED LUTHANS

Luthans meraih gelar B.A., M.B.A., dan Ph.D. dari Universitas Iowa, tempat di mana ia juga menerima penghargaan *Distinguished Alumni Award* pada tahun 2002. Sedangkan gelar *postdoctoral* diambilnya di Universitas Columbia.²⁹ Segera setelah menyelesaikan Ph.D.-nya pada tahun 1965, ia ditugaskan di Angkatan Darat Amerika Serikat untuk mengajar di Akademi Militer AS, West Point. Sebagai kapten di Angkatan Darat AS, Luthans memiliki banyak pengalaman mengesankan baik pengalaman yang baik seperti ketika ia bisa menuangkan semua ilmu yang ia pelajari saat itu kepada

²⁷Ibid.

²⁸Ibid.

²⁹Luthans, *Organizational Behaviour* iv.

angkatan darat yang ada, maupun pengalaman yang buruk seperti ketika ia harus kehilangan orang-orang yang dipimpinnya saat perang Vietnam.³⁰

Selanjutnya, mulai dari tahun 1967 hingga saat ini, karier Luthans di bidang akademis ditempuhnya di Universitas Nebraska. Di universitas inilah ia memenangkan penghargaan *Distinguished Teaching* pada tahun 1986, *The Excellence in Graduate Education Award* pada tahun 2000, menerima gelar doktor dari DePaul University dan meraih penghargaan tertinggi dalam sistem penelitian yang mengagumkan pada tahun 2008.³¹

Selain itu, Luthans juga adalah seorang penulis yang produktif. Ia telah menerbitkan sejumlah buku utama dan sekitar 200 artikel dalam jurnal terapan dan akademis. Adapun buku *Organizational Behavior Modification* yang ditulisnya bersama dengan Robert Kreitner, memenangkan penghargaan *American Society of Personnel Administration* untuk kontribusi yang luar biasa bagi pengelolaan sumber daya manusia. Luthans juga telah menulis beberapa buku yang telah banyak dicetak ulang seperti: *Real Managers*, *International Management* yang ditulis bersama Richard Hodgetts, *The High Impact Leader* yang ditulis bersama dengan Bruce Avolio, dan *Psychology Capital* yang ditulis bersama dengan Carolyn Youssef dan Bruce Avolio.³² Selain itu, ia merupakan salah satu pimpinan editor dari jurnal dunia bisnis dan editor untuk *Organizational Dynamics*, *Journal of Leadership*, dan *Organizational Studies*. Karena itu, tidaklah mengherankan apabila pada tahun 2000, Luthans menjadi anggota perdana *Hall Academy*

³⁰Sommer, "The 'Moment That Matter'" 39.

³¹Luthans, *Organizational Behaviour* iv.

³²Ibid.

of Fame yang dinobatkan sebagai salah satu dari lima besar penulis yang karyanya diterbitkan sepanjang masa dalam jurnal bergengsi *Academy*.³³

Selain menulis buku dan artikel, Profesor Luthans juga memiliki program penelitian yang sangat luas di Universitas Nebraska. Beberapa di antaranya adalah penelitian untuk mengembangkan perilaku organisasi positif atau *Positive Organizational Behaviour* (POB) dan *Positive Psychological Capital* beserta dengan rekan dekatnya Avolio. Selain itu, ia kini telah menjadi dosen tamu di sejumlah universitas di AS dan telah mengajar di berbagai universitas serta menyelenggarakan lokakarya bagi manajer di banyak negara di seluruh dunia dan secara khusus, dalam beberapa tahun terakhir, ia telah terlibat aktif di beberapa negara seperti negara Jerman, Cina, Thailand, Singapura, Rusia, Albania, dan Makedonia. Adapun penelitian dan pengembangan teorinya yang merambah dunia internasional tersebut semuanya berkenaan dengan ilmu perilaku organisasi.³⁴

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

Secara khusus, Luthans dikenal melalui keahliannya di dalam bidang psikologi dan manajemen. Salah satu teori yang sangat dekat dan melekat pada dirinya adalah *organizational behaviour*. Secara singkat, *Organizational Behaviour* atau perilaku organisasi didefinisikan sebagai “pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.” Perilaku organisasi berorientasi pada teori dan berada pada level mikro analisis yang memusatkan perhatiannya pada pemahaman dan penjelasan perilaku

³³Ibid.

³⁴Ibid.

individu dan kelompok dalam organisasi.³⁵ Adapun, alasan Luthans untuk menekuni lebih dalam teori ini dikarenakan ia melihat adanya urgensi untuk menjawab kebutuhan dunia manajemen saat ini yang sedang mengalami perubahan paradigma mencakup teknologi informasi, globalisasi, diversitas, etika, konteks organisasi dari desain dan budaya, dan sistem penghargaan.³⁶ Dalam hal ini ia menyatakan bahwa meskipun selama bertahun-tahun masalah yang terjadi di dalam organisasi manusia dan solusinya tidak banyak berubah, tetapi penekanan dan konteks lingkungan sekitar mengalami perubahan. Karena itu, perubahan tersebut perlu diantisipasi dengan baik guna mencegah kekacauan yang terjadi di dalam organisasi tersebut, yang mana hal itu bisa merugikan organisasi itu sendiri.³⁷

Bagi Luthans sendiri, *organizational behaviour* pada dasarnya bukanlah ilmu yang baru di dalam dunia yang berbasis struktural maupun organisasional. Konsep ini sesungguhnya sudah ada di dalam praktiknya sejak awal peradaban manusia 3000 tahun yang lalu. Hal ini dapat dilihat di dalam Perjanjian Lama di dalam Keluaran 18:13-27 di mana seorang pemimpin karismatis, yaitu Musa (nabi yang memimpin bangsa Israel keluar dari Mesir) memiliki seorang konsultan, yakni Yitro, mertuanya, dan pemimpin tertinggi yaitu Allah. Konsep struktur organisasi tersebut apabila dibandingkan dengan konsep struktur organisasi masa kini, didapati bahwa konsep tersebut ternyata tidak banyak mengalami perubahan, misalnya dalam hal: pemimpin karismatis, manajemen konflik, pemberian wewenang, manajemen perubahan, dan insentif nonfinansial yang juga dapat ditemukan pada masa kini.³⁸

³⁵Ibid. 20.

³⁶Ibid. 10.

³⁷Ibid. 8-9.

³⁸Ibid. 9.

KONSEP KONFLIK MENURUT FRED LUTHANS

Menurut Luthans, secara konsep, stres dan konflik adalah sama pada level/tingkat individu. Sedangkan pada level interaksi individu, kelompok dan organisasi merujuk pada konflik.³⁹

Stres

Berkenaan dengan stres, Luthans menggunakan definisi stres yang dipakai oleh John M. Ivancevich dan Michael T. Matteson yang secara sederhana menerjemahkan stres sebagai “*the interaction of the individual with the environment.*”⁴⁰ Pengertian ini bersifat ambigu sampai kemudian mereka lebih memperjelas pernyataan mereka ke dalam pengertian yang lebih rinci bahwa stres merupakan “*an adaptive response, mediated by individual differences and/or psychological processes, that is consequence of any external (environmental) action, situation, or event that places excessive psychological and/or physical demands on a person.*”⁴¹

Melalui pengertian yang demikian, Luthans menyimpulkan hal ini ke dalam tiga pernyataan, yakni: *pertama, stress is not simply anxiety.* Ia menjelaskan pada bagian ini bahwa stres bukanlah sekadar keraguan yang beroperasi memisahkan lapisan emosi dan psikologi dari seseorang. Kapan pun stres terjadi maka, baik lapisan emosi maupun psikologi terdapat di sana. Jadi, stres tidak dapat dipisahkan dengan keraguan. Namun perlu dicatat bahwa kedua hal ini tidaklah setara.⁴²

³⁹Ibid. 277.

⁴⁰Ibid. 279.

⁴¹Ibid.

⁴²Ibid.

Kedua, stress is not simply nervous tension. Seperti halnya keraguan, kegugupan boleh menjadi hasil dari stres, namun keduanya tidaklah sama. Di dalam konteks ini, orang yang sedang dilanda kegugupan tidaklah menyadari bahwa ia sedang mengalami stres. Namun, orang yang mengalami kegugupan sering kali menafsirkan hal tersebut sebagai keadaan stres pada saat itu. Namun pada esensinya, stres tidaklah sederhana yang ditafsirkan melalui keadaan gugup yang dialami oleh seseorang.⁴³

Ketiga, stress is not necessarily something damaging, bad, or to be avoided. Stres seharusnya bukanlah sesuatu yang harus dihindari, khususnya stres yang disebut sebagai *eustress*. Hal ini dikarenakan stres bukanlah suatu kerusakan atau keburukan yang seharusnya dihindari. Yang terpenting adalah bagaimana seseorang mampu menangani stres yang dialaminya. Stres tidak dapat dihindari, namun kesukaran seharusnya dapat ditangani.⁴⁴

Bagi Luthans, penyebab stres disebut sebagai *stressors*. Ada empat tipe *stressors* yaitu, *extraorganizational stressors*, *organizational stressors*, *group stressors*, dan *individual stressors*.⁴⁵ Adapun penjabaran dari keempatnya adalah sebagai berikut: *pertama, extraorganizational stressors.* *Extraorganizational stressors* adalah keterbukaan suatu perspektif akan sistem organisasi yang mana faktor stres tidak hanya didasarkan dalam lingkup internal organisasi melainkan juga dipengaruhi oleh lingkungan di luar organisasi. Luthans mengungkapkan bahwa stres jelas tidak hanya dibatasi oleh ruang lingkup yang ada di dalamnya, tetapi pada kenyataannya, riset menyatakan bahwa lingkup luar organisasi juga berperan besar di dalam berkontribusi perasaan-perasaan negatif yang mempengaruhi kinerja seseorang. Adapun contoh-contoh

⁴³Ibid.

⁴⁴Ibid.

⁴⁵Ibid. 280.

tekanan dari luar lingkup organisasi adalah perubahan sosial, teknologi, globalisasi, keluarga, relokasi, kondisi ekonomi dan finansial, ras dan kelamin, serta kondisi pemukiman dan komunitas.⁴⁶

Kedua, organizational stressors. Di samping tekanan-tekanan yang berasal dari luar organisasi, tekanan dari dalam organisasi juga bisa mempengaruhi tingkat stres seseorang. Organisasi merupakan suatu kelompok yang terdiri dari beberapa individu di dalamnya. Adapun permasalahan yang sering terjadi di dalam organisasi yaitu berkenaan dengan permasalahan administrasi, kebijakan-kebijakan, struktur organisasi, proses organisasi dan kondisi pekerjaan. Beberapa contoh spesifik mengenai hal ini berkaitan dengan kinerja, meliputi ambiguitas peran, konflik dan kelebihan beban kerja, ketidakamanan kerja, konflik kerja-keluarga, ketidakpastian lingkungan, dan kendala situasional. Sebuah metaanalisis terbaru menemukan bahwa hal-hal ini secara negatif dikaitkan dengan kinerja seorang pekerja.⁴⁷

Ketiga, group stressors. Tekanan dari kelompok memiliki banyak variasi kasus. Variasi ini pun di dalam beberapa kasus berakhir kepada “*bullying*” problem. Tidak seperti persoalan pelecehan seksual yang ditanggapi dengan serius, persoalan *bullying* sering kali diabaikan. Padahal, *bullying* bisa menyebabkan stres yang luar biasa baik bagi korban maupun bagi orang yang menyaksikan tindakan tersebut. *Bullying* sering diartikan sebagai pengulangan terhadap pembahayaan kesehatan yang dapat mengikutsertakan perlakuan kasar secara verbal, ancaman, penghinaan, atau serangan yang berupa tindakan nyata.⁴⁸

⁴⁶Ibid. 281.

⁴⁷Ibid. 282.

⁴⁸Ibid. 283.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya tekanan dari lingkup kelompok adalah seperti *pertama*, kurangnya perpaduan kelompok. Kurangnya perpaduan ini diakibatkan karena tidak adanya perpaduan atau kebersamaan yang tercipta. Kesatuan dan kebersamaan yang tercipta di antara karyawan merupakan hal yang sangat penting, terlebih lagi di dalam konteks tingkat organisasi yang rendah (*lower levels of organization*). Jika hal ini tidak tercipta di tengah-tengah kelompok yang ada, maka tingkat stres seseorang semakin meningkat.⁴⁹ *Kedua*, kurangnya dukungan sosial. Karyawan yang bekerja sangat dipengaruhi oleh dukungan yang berasal dari satu orang atau lebih dari kelompok mereka. Dukungan tersebut dapat berupa dukungan moral ataupun dukungan dalam bentuk penguatan di tengah permasalahan yang dihadapi. Namun pada kenyataannya, hal seperti ini tidak mudah untuk didapatkan. Sering kali tidak adanya dukungan sosial yang diberikan menjadikan tingkat stres seseorang semakin tinggi.⁵⁰

Keempat, individual stressors. Di dalam pemahaman Luthans, tekanan atau stres yang dialami oleh seseorang baik di luar konteks organisasi, dalam organisasi, maupun di dalam kelompok akan berujung kepada level individu. Pada level ini, ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi stres yaitu, kepribadian individu, kontrol individu dan daya tahan psikologis individu. Berkaitan dengan tipe kepribadian seseorang, Luthans menggunakan tipe A dan tipe B. Tipe A memiliki kepribadian yang selalu bergerak, suka berjalan dengan cepat, makan dan bicara dengan cepat, tidak sabar, *multi-tasking*, tidak bisa santai, haus akan prestasi, agresif, kompetitif dan terus-menerus merasa dalam tekanan waktu. Sedangkan, tipe kepribadian B memiliki kepribadian yang sabar, tidak

⁴⁹Ibid. 284.

⁵⁰Ibid.

peduli dengan waktu, tidak mempunyai beban, bermain untuk kesenangan bukan untuk kemenangan, santai, tidak ada tekanan waktu, lembut dan tidak pernah terburu-buru. Dalam hal ini, kepribadian tipe A lebih banyak memberikan tekanan/stres di dalam diri orang itu sendiri.⁵¹

Berkenaan dengan kontrol individu, kemampuan seseorang dalam mengontrol situasi merupakan hal penting dalam menentukan tingkat stres yang dihadapinya. Menurut hasil penelitian medis Cornell University, karyawan yang mengalami kehilangan kontrol memiliki risiko tiga kali lipat mengalami tekanan darah tinggi.⁵² Sedangkan berkaitan dengan daya tahan psikologis seseorang, hasil penelitian menunjukkan bahwa orang yang memiliki daya tahan psikologis yang kuat lebih mampu bertahan dan berkembang dalam suatu lingkungan tertentu dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki daya tahan psikologis. Hal ini dikarenakan mereka yang tidak memiliki daya tahan psikologis rentan mengalami stres dan konflik yang berbahaya.⁵³

Konflik

Pada dasarnya, penulis tidak menemukan definisi konflik secara eksplisit di dalam buku *Organizational Behaviour* milik Luthans. Namun, melalui buku lain yang ditulis oleh Wahyudi dan H. Akdon, penulis menemukan definisi konflik yang dikemukakan oleh Luthans yang digunakan mereka sebagai kutipan di dalam bukunya. Dikatakan dalam buku tersebut, konflik menurut Luthans sesungguhnya merujuk pada “suatu perbedaan kepentingan/minat dari kedua belah pihak yang menginginkan

⁵¹Ibid.

⁵²Ibid. 286.

⁵³Ibid. 287.

gol/keberhasilan yang sama.”⁵⁴ Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa definisi ini mencakup semua instansi lembaga, komunitas, maupun organisasi yang terdapat lebih dari satu individu di dalamnya yang memiliki tujuan atau kepentingan masing-masing.

Di dalam menjabarkan konflik yang terjadi, Luthans membagi dua kategori area konflik yang pada umumnya terjadi, yaitu konflik intraindividu (*intraindividual conflict*) dan konflik interaktif (*interactive conflict*). Proses terjadinya konflik ini sendiri berasal dari terjadinya stres yang telah dibahas sebelumnya.

Konflik Intraindividu

Dalam konteks konflik intraindividu, Luthans menggabungkan stres dan konflik menjadi satu bagian karena adanya kesamaan konsep antara stresor disposisi individu dan konflik intraindividu.⁵⁵ Menurutnya, ada tiga sumber konflik intraindividu yaitu konflik akibat frustrasi, konflik tujuan, serta konflik peran dan ambiguitas.

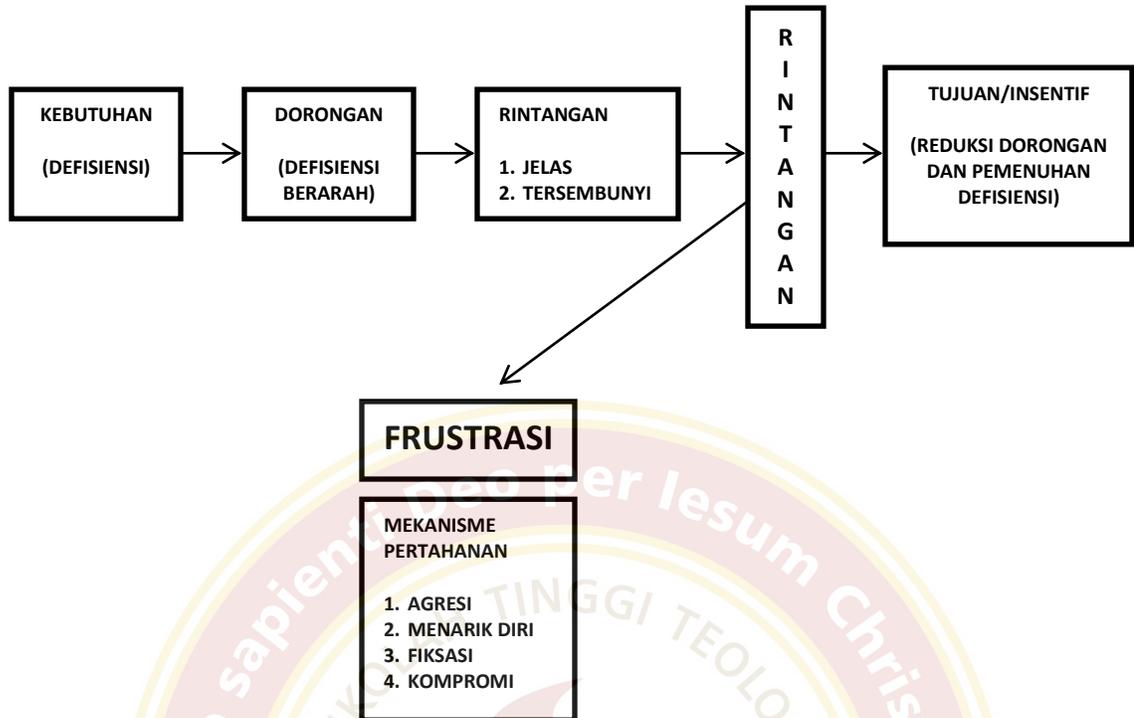
Pertama, konflik akibat frustrasi. Menurut Luthans, frustrasi terjadi saat dorongan yang termotivasi terhalang sebelum seseorang mencapai tujuan yang diinginkan.⁵⁶ Untuk memahami hal ini, Luthans memberikan model yang bisa menjelaskan gambaran frustrasi yang dihasilkan akibat motivasi yang tertahan oleh pihak lain.⁵⁷

⁵⁴Dikutip dalam Wahyudi dan Akdon, *Manajemen Konflik dalam Organisasi* 16.

⁵⁵Luthans, *Organizational Behaviour* 288.

⁵⁶Ibid.

⁵⁷Ibid.



Melalui model frustrasi tersebut, jelas terlihat bahwa seseorang akan mengalami frustrasi apabila kebutuhan yang menjadi motivasi bagi dirinya untuk mencapai tujuannya terhalang oleh berbagai rintangan yang menghambat dirinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini, Luthans menjelaskan bahwa frustrasi yang dialami oleh seseorang bisa menghasilkan beberapa respons sebagai berikut:

1. Agresi. Bentuk respons ini merupakan reaksi dari frustrasi yang dialami oleh seseorang. Perbedaan individu seperti sifat marah, gaya atribusi, afektivitas negatif, sikap balas dendam, kontrol diri, dan budaya agresif bisa sangat mempengaruhi agresi di tempat kerja. Adapun solusi untuk mengurangi agresi yang terjadi di tempat kerja, perusahaan atau lembaga bisa mengeluarkan

kebijakan pencegahan kekerasan dan menyediakan pelatihan tentang dampak dari tindakan agresi bagi karyawan.⁵⁸

2. Menarik diri. Masalah menarik diri berkenaan dengan motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Luthans dampak dari frustrasi yang terjadi pada diri seseorang yang jatuh pada tipe ini bisa berakhir kepada apatisisme terhadap pekerjaan atau pensiun dini. Apabila diperhatikan, permasalahannya ternyata tidak sepenuhnya terletak di dalam masalah motivasi karyawan, tetapi juga berkenaan dengan banyaknya motif seseorang yang terhalangi oleh pekerjaan yang tidak berkembang, tingkat spesialisasi yang tinggi, atau rintangan dari luar.⁵⁹
3. Fiksasi. Dalam hal organisasi, fiksasi merupakan salah satu bentuk reaksi dari rasa frustrasi yang diakibatkan oleh peraturan atau birokrasi yang ada. Keterikatan terhadap peraturan yang berlaku dapat menimbulkan perilaku birokrasi yang tidak rasional. Tanpa disadari, peraturan yang ditetapkan justru bisa menjadi bumerang bagi pemilik organisasi itu sendiri. Sebaliknya, bagi karyawan yang frustrasi, mereka akan menyesuaikan diri dengan aturan atau birokrasi yang ada dengan sikap yang apatis.⁶⁰
4. Kompromi. Kompromi merupakan salah satu bentuk frustrasi yang berusaha mencari jalan keluar dari luar organisasi. Dalam hal ini, karyawan yang frustrasi dengan keadaan organisasi yang tidak mampu memberikan kepadanya kepuasan akan mencari kepuasan di luar pekerjaannya.⁶¹

⁵⁸Ibid. 289.

⁵⁹Ibid.

⁶⁰Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, fiksasi diartikan sebagai suatu perasaan terikat pada sesuatu secara berlebihan. Pusat Pembinaan dan Pengembangan Budaya, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997) 276.

⁶¹Luthans, *Organizational Behaviour* 289.

Namun, di dalam menanggapi beberapa reaksi yang ditunjukkan dari frustrasi ini sendiri, Luthans tidak menyalahkan sepenuhnya mekanisme atau respons yang terjadi akibat frustrasi yang dialami oleh orang tersebut. Hal ini dikarenakan mekanisme pertahanan tidaklah selalu buruk bagi individu tersebut tetapi justru melalui mekanisme yang terjadi di dalam frustrasi ini, terdapat suatu skema yang memainkan peranan penting dalam proses penyesuaian psikologis. Namun, hal ini menjadi tidak sehat saat mekanisme tersebut mendominasi kepribadian individu. Orang yang berhasil mengatasi frustrasinya di masa lalu dengan cara mengatasi rintangan atau menetapkan tujuan pengganti lebih toleran terhadap frustrasi dibandingkan dengan orang yang tidak mengalaminya sama sekali.⁶²

Kedua, konflik tujuan. Konflik intraindividu juga bisa disebabkan oleh tujuan yang memiliki muatan positif dan negatif atau dua tujuan yang saling bersaing satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini, konflik tujuan terbagi menjadi tiga jenis yaitu, konflik pendekatan-pendekatan (seseorang dimotivasi untuk mendekati dua tujuan positif atau lebih, terutama kepada tujuan utama/eksklusif), konflik pendekatan-penghindaran (seseorang dimotivasi untuk mendekati tujuan dan pada saat bersamaan juga dimotivasi untuk menghindarinya), dan konflik penghindaran-penghindaran (seseorang dimotivasi untuk menghindari dua tujuan negatif atau lebih, terutama tujuan utama/eksklusif).⁶³

Dari ketiga bentuk konflik tujuan tersebut, konflik pendekatan-penghindaran yang paling relevan dengan analisis konflik masa kini. Hal ini dikarenakan konflik pendekatan-penghindaran berasal dari tujuan organisasi yang memiliki aspek positif dan negatif bagi anggotanya. Secara umum, konflik ini banyak dialami oleh pembuat

⁶²Ibid.

⁶³Ibid. 290.

keputusan ataupun orang yang bertanggung jawab dalam perencanaan.⁶⁴ Pada awalnya mereka yang merencanakan akan memiliki rasa percaya diri atau bersikap optimis dengan rencana mereka untuk masa yang akan datang. Tetapi ketika dalam perjalanannya, risiko yang akan dihadapi tampak lebih besar dibandingkan dengan risiko yang dilihat pada awal perencanaan. Karena itu, tidak mengherankan jika pada satu titik tertentu seseorang pengambil keputusan menjadi ragu untuk mendekatinya atau harus menghindari tujuan tersebut. Dalam kondisi yang demikian, pengambil keputusan bisa mengalami konflik internal yang bisa berujung pada depresi.⁶⁵

Ketiga, konflik peran dan ambiguitas. Kesalahpahaman atau ambiguitas peran masing-masing individu dalam suatu organisasi sering menjadi pemicu atau sumber konflik intraindividual. Ketidakjelasan atas peran yang diambil oleh masing-masing individu dapat menimbulkan konflik yang tidak hanya merugikan organisasi tetapi juga bisa merugikan individu tersebut. Ia akan mengalami keterasingan di tengah-tengah komunitasnya.⁶⁶

Dalam hal ini, Luthans menyatakan bahwa meskipun semua peranan yang dimiliki berbeda-beda, tetapi dalam studi kasus organisasi, peran organisasi adalah yang paling penting. Ia membaginya ke dalam dua jenis konflik peran yang sering muncul di dalam perilaku organisasi. *Pertama*, orang dan peran. Di dalam jenis pertama ini terdapat konflik antara kepribadian orang dan harapan peran. Seperti halnya kepribadian introver yang diharapkan untuk mengambil peran sebagai orang ekstrover di dalam

⁶⁴Ibid.

⁶⁵Ibid.

⁶⁶Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, dan Burce J. Avolio, *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (New York: Oxford, 2007) 194.

organisasi. Hal ini, sekalipun mungkin, namun hasilnya tidaklah maksimal.⁶⁷ *Kedua*, antarperan. Pada bagian ini terjadi harapan yang berlawanan mengenai bagaimana memainkan peran yang telah diusung bersama. Contoh tentang hal ini seperti tugas seorang ekstrover diharapkan dapat diselesaikan sesuai dengan posisi yang ditempatinya, namun pada kenyataannya tugas yang dipercayakan tidak selesai seperti yang diharapkan. Kedua contoh ini menurut Luthans sering terjadi di dalam perilaku berorganisasi, dan tentunya hal ini menyebabkan kekacauan di dalam diri organisasi tersebut.⁶⁸

Konflik Interaktif

Ada dua bentuk konflik interaktif yang dapat terjadi di dalam organisasi yaitu, konflik antarpribadi dan konflik antarkelompok. *Pertama*, konflik antarpribadi. Luthans menyatakan bahwa orang yang mempunyai konflik antarpribadi sering menghubungkan penyebab konflik ke masalah kepribadian atau kesalahan pada pihak lain. Namun, Luthans di dalam bukunya mengutip penjelasan dari David A. Whetten dan Kim S. Cameron bahwa terdapat empat sumber konflik antarpribadi yang sering muncul di tengah konflik yang terjadi sebagai berikut:

1. Perbedaan personal. Pada bagian ini, Luthans mengatakan bahwa perbedaan-perbedaan yang terjadi di setiap individu merupakan salah satu sumber utama terjadinya konflik. Adapun perbedaan-perbedaan tersebut mencakup proses pertumbuhan, tradisi keluarga dan budaya, serta proses sosialisasi, contohnya dalam mempertahankan identitas diri.⁶⁹ Beberapa orang mungkin tidak bijaksana dalam konteks sosial di dalam menunjukkan empati ketika seseorang

⁶⁷Luthans, *Organizational Behaviour* 291.

⁶⁸Ibid.

⁶⁹Ibid. 292.

mengatakan hal yang sebenarnya sehingga hal ini dapat menyebabkan orang lain terluka, berkecil hati, dan merasa dibenci.⁷⁰

2. Defisiensi informasi. Pada bagian ini Luthans mengatakan bahwa konflik muncul dari kegagalan berkomunikasi dalam organisasi. Kegagalan ini sendiri muncul dikarenakan kesalahan di dalam menyampaikan pesan yang ingin diberikan. Menurutnya, jika permasalahan mengenai defisiensi informasi ini ditolerir maka setidaknya hal ini dapat menimbulkan sedikit kebencian.⁷¹
3. Ketidaksesuaian peran. Sama halnya dengan ambiguitas peran yang sebelumnya dibahas, ketidaksesuaian peran dapat menjadi sumber utama konflik yang terjadi antarindividu di dalam organisasi. Hal ini ditambah lagi, jika di dalamnya terdapat orang-orang eksklusif dalam beberapa konteks. Hal ini dapat menyebabkan keterasingan baik terhadap orang lain maupun terhadap diri orang tersebut.⁷² Menurut Luthans, konflik yang muncul dari ketidaksesuaian peranan ini mungkin harus dipecahkan oleh manajemen yang lebih tinggi atau oleh pengembangan sistem melalui teknologi informasi canggih.⁷³
4. Tekanan lingkungan. Jenis konflik ini dapat diperjelas dengan lingkungan yang menekan. Menurut Luthans, di dalam lingkungan yang memiliki sumber daya yang tinggi dan langka, terdapat atmosfer kompetitif atau ketidakpastian yang tinggi, yang menyebabkan tekanan lebih terasa. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa tekanan lingkungan dapat secara otomatis membuat karyawan menafsirkan peristiwa perubahan organisasi dengan dua pandang yang

⁷⁰Luthans, Youssef, dan Avolio, *Psychological Capital* 194.

⁷¹Luthans, *Organizational Behaviour* 292.

⁷²Luthans, Youssef, dan Avolio, *Psychological Capital* 129.

⁷³Luthans, *Organizational Behaviour* 292.

berbeda. Karyawan yang memandang secara negatif dapat menyebabkan mereka bersikap disfungsional seperti sinisme dan menunjukkan perilaku menyimpang. Sedangkan, pandangan positif dapat membuat mereka memiliki harapan, optimisme, kualitas meningkat, dan tekanan berkurang.⁷⁴ Dengan demikian, tekanan lingkungan yang tinggi dapat menyebabkan konflik yang terjadi di tengah-tengah organisasi yang ada.⁷⁵

Kedua, perilaku dan konflik antarkelompok. Dalam hal ini, Luthans menggunakan identifikasi yang selama ini dipakai oleh pakar psikolog sosial yang menyatakan bahwa perilaku antarkelompok terjadi kapan pun selama individu dalam sebuah kelompok berinteraksi secara kolektif maupun secara individu dengan kelompok atau anggota lain dalam konteks identifikasi dengan kelompok yang menjadi sumber acuan (kelompok referensi).⁷⁶ Adapun beberapa kondisi anteseden yang menjelaskan konflik antarkelompok dapat dirangkum sebagai berikut.⁷⁷

1. Kompetisi untuk sumber daya. Banyak organisasi mempunyai sumber daya yang sangat terbatas. Setiap kelompok bersaing untuk mendapatkan dana anggaran, ruang, suplai, karyawan, dan layanan pendukung. Bahkan, dalam buku *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, organisasi dikaitkan dengan “peperangan talenta” yang mana diketahui bahwa tidak semua organisasi memiliki orang-orang berbakat di dalamnya. Karena itu, organisasi bersaing dan berusaha untuk mendapatkan orang-orang yang berbakat di mana hal

⁷⁴Fred Luthans, James Avey, dan Tara S. Wernsing. “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors,” *The Journal of Applied Behavioral Science* 44/1 (March 2008) 56.

⁷⁵Luthans, *Organizational Behaviour* 293.

⁷⁶Ibid.

⁷⁷Pada bagian ini penulis mencantumkan beberapa poin yang dikutip langsung dari buku *Organizational Behaviour*, yang dirangkum ke dalam satu kutipan catatan kaki. (ibid. 293-294).

ini seringkali berujung pada hal-hal yang negatif seperti tenaga kerja emosional, stres, kelelahan, dan konflik.⁷⁸

2. Saling Ketergantungan tugas. Jika dua kelompok dalam organisasi saling bergantung satu sama lain dalam cara di mana masing-masing mendapat keuntungan atau bahkan secara satu arah, ada kecenderungan terjadi konflik daripada jika kelompok tidak saling tergantung satu sama lain. Semakin berbeda tujuan, prioritas, dan karyawan dari kelompok yang interdependen, semakin cenderung terjadi konflik.
3. Ambiguitas yurisdiksional. Hal ini hampir sama dengan wilayah kekuasaan atau tanggung jawab yang sama.
4. Pengejaran status. Konflik ini terjadi saat satu kelompok berusaha meningkatkan status dan kelompok lain memandangnya sebagai ancaman dalam hierarki status, misalnya departemen sumber daya manusia sering diperlakukan berbeda-beda dalam hal hak dari departemen pemasaran, keuangan, dan operasi.

PENGARUH STRES DAN KONFLIK INTRAINDIVIDU

Setelah memberikan pembahasan mengenai penyebab konflik di dalam penjelasan sebelumnya, Luthans juga memberikan penjelasan mengenai pengaruh stres dan konflik intraindividu yang terjadi dalam diri seseorang. Pengaruh ini tentunya sangat besar di dalam kinerja seseorang baik hal yang meliputi dirinya secara pribadi maupun antarpribadi. Stres dan konflik ini berpengaruh di dalam tiga aspek, yaitu fisik, psikologis, dan perilaku seseorang.

⁷⁸Luthans, Youssef, dan Avolio, *Psychological Capital* 6.

Pengaruh kepada Fisik

Ketika seseorang mengalami stres dan konflik, hal ini akan berpengaruh pada kondisi fisik yang sering kali tidak kelihatan di dalam pribadi orang tersebut. Adapun pengaruh fisik yang dapat terjadi di dalam diri seseorang itu berupa penurunan kekebalan tubuh, masalah sistem kardiovaskular, masalah sistem muskuloskeletal dan masalah gastrointestinal. Dari keempat hal ini, Luthans mengatakan bahwa penyakit yang paling berdampak dan menghambat kemajuan suatu organisasi adalah gangguan sistem kardiovaskular atau yang lebih akrab dikenal dengan penyakit jantung.⁷⁹

Pengaruh kepada Psikologis

Di dalam pernyataannya Luthans mengatakan bahwa pengaruh stres dan konflik terhadap kesehatan fisik adalah sesuatu yang dapat terlihat. Namun sesungguhnya, pengaruh yang cukup memberikan dampak yang signifikan di dalam kinerja seseorang adalah pengaruh psikologis. Pengaruh psikologis yang diakibatkan oleh stres dan konflik, sekalipun secara tidak langsung, lambat laun akan terlihat di dalam reaksi seseorang. Dalam hal ini, ia memberikan contoh seorang manajer yang mengalami tekanan yang begitu berat, ditambah dengan konflik yang ia hadapi, baik di rumah ataupun di tempat kerja, tanpa sadar akan menunjukkan ekspresi yang membuat bawahannya enggan untuk berbicara dengannya. Akibatnya, pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan segera harus tertunda dengan alasan sungkan terhadap atasan. Hal ini semakin parah jika bawahannya membuat kesalahan di saat kondisi psikologisnya sedang

⁷⁹Luthans, *Organizational Behaviour* 295.

tak stabil, sehingga dampak yang dihasilkan cukup parah yang berisiko pada suatu pemutusan hubungan kerja.⁸⁰

Pengaruh kepada Perilaku

Pengaruh pada perilaku yang diakibatkan oleh stres dan konflik tingkat tinggi juga dapat memberikan dampak yang signifikan di dalam kinerja seseorang, khususnya pada pribadi orang tersebut. Perilaku langsung yang menyertai tingkat stres yang tinggi mencakup makan sedikit atau makan berlebihan, tidak dapat tidur, merokok dan minum, dan penyalahgunaan obat-obatan. Adapun hal-hal demikian menjadi alat yang digunakan sebagai pelepasan dari stres dan konflik yang dialami oleh orang tersebut.⁸¹ Selain itu, berdasarkan hasil penelitian yang ada, didapati bahwa ada hubungan yang erat antara stres dan konflik dengan ketidakhadiran dan pergantian karyawan. Misalkan, karyawan yang sering mabuk-mabukan akibat stres yang dialami sering terlambat atau tidak masuk kerja karena terlalu banyak minum-minuman keras malam sebelumnya dan tak jarang mereka menjadi agresif sehingga menimbulkan konflik di mana-mana. Karena itu, masalah perilaku yang disebabkan oleh stres dan konflik harus dicegah atau ditangani dengan baik oleh individu tersebut maupun organisasi.⁸²

STRATEGI MENGATASI STRES DAN KONFLIK

Pada bagian ini, penulis akan menjelaskan cara atau strategi Luthans dalam mengatasi stres dan konflik yang dialami seseorang baik konflik dalam diri maupun konflik antarpribadi atau antarkelompok. Dalam mengatasi stres yang dialami oleh

⁸⁰Ibid. 296.

⁸¹Ibid.

⁸²Ibid. 297.

seseorang, kepribadian dan kepercayaan menjadi kunci utama dalam mengatasi stres dan konflik yang ada. Baik kepribadian maupun kepercayaan bisa digunakan untuk mengubah stres menjadi keberhasilan.⁸³ Strategi mengatasi stres dan konflik ini sendiri berkaitan dengan ketahanan diri seseorang di dalam organisasi yang diikutinya. Ketahanan yang dimaksudkan pada bagian ini adalah suatu kapasitas seseorang di dalam memulihkan dirinya dan bangkit dari keterpurukan, konflik ataupun kegagalan yang dialaminya. Dalam hal ini, ketahanan bukan hanya sekadar reaksi positif seseorang ketika menghadapi masalah, namun ketahanan juga berbicara mengenai pembelajaran secara proaktif di dalam mengatasi tantangan.⁸⁴ Apabila ketahanan tersebut dikelola dengan baik dalam nilai-nilai, kebijakan, dan prosedur organisasi maka tentunya hal ini akan membawa kemajuan baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasinya.⁸⁵ Salah satu contoh praktisnya adalah manajemen waktu. Manajemen waktu memberikan ruang bagi seseorang untuk mengelola waktunya sebagai usaha menghindari stres atau untuk mengatasi stres tersebut.

Sedangkan, dalam konflik antarpribadi ataupun konflik antarkelompok, strategi yang digunakan untuk mengatasi konflik tersebut adalah strategi resolusi konflik menang-menang atau penghindaran, defusi, kepuasan, atau konfrontasi yang dikenal luas dalam manajemen konflik, yang mana hal tersebut sangat mempengaruhi keberhasilan tim dalam organisasi.⁸⁶ Menurut Luthans, ada banyak strategi pemecahan konflik di

⁸³Ibid.

⁸⁴Luthans memakai kata *resiliency* di dalam membahas mengenai ketahanan. Ketahanan ini sendiri ada dalam kriteria ketiga dalam teori *Positif Organizational Behavior* (Fred Luthans dan Carolyn M. Youssef. "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, dan Resilience," *Journal of Management* 33/5 [October 2007] 778).

⁸⁵Luthans, Youssef, dan Avolio, *Psychological Capital* 129.

⁸⁶Luthans, *Organizational Behaviour* 298.

tempat kerja atau dalam organisasi, tetapi pendekatan yang lebih akademis berdasarkan penelitiannya adalah pemecahan konflik yang berfokus pada keahlian negosiasi.⁸⁷

PENYELESAIAN KONFLIK MENURUT FRED LUTHANS

Bagi Luthans, penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan manajemen konflik. Akan tetapi, manajemen konflik yang paling baik menurutnya terletak pada keahlian negosiasi. Di dalam karyanya yang lain ia juga menjelaskan bahwa negosiasi memiliki keterkaitan yang erat dengan komunikasi. Baginya, negosiasi adalah suatu proses tawar-menawar antara satu atau beberapa pihak yang berusaha mendapatkan suatu solusi yang dapat diterima oleh semuanya.⁸⁸ Pada bagian ini Luthans menjabarkan pandangannya mengenai konsep penyelesaian konflik yang dipegang secara tradisional sampai kepada penyelesaian konflik modern.

Pendekatan Negosiasi Tradisional

Dalam pendekatan ini seorang negosiator cenderung memiliki bias dan melakukan kesalahan yang membuat mereka tidak bernegosiasi secara rasional dan mencapai hasil maksimal. Hal ini dikarenakan negosiator cenderung dipengaruhi kerangka presentasi, mengacu pada tindakan sebelumnya, selalu berasumsi bahwa keinginannya dapat tercapai hanya jika pihak lain tidak memperoleh apa yang diinginkannya. Selain itu, penilaian negosiator sering kali tergantung pada informasi yang tidak relevan seperti penawaran yang diajukan pada awal pertemuan, gagal

⁸⁷Ibid.

⁸⁸Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Management* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012) 215.

mempertimbangkan informasi berkenaan dengan cara pandang pihak lawan dan cenderung percaya diri berkenaan dengan hasil yang akan diterima.⁸⁹

Menurut Luthans, ada dua pendekatan yang sering digunakan di dalam pendekatan negosiasi tradisional tersebut yakni, pendekatan tawar-menawar distributif dan pendekatan tawar-menawar posisional. Dalam pendekatan tawar-menawar distributif, negosiator berfokus pada bagaimana caranya untuk bisa mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Sedangkan, pendekatan tawar-menawar posisional melibatkan keberhasilan dalam mengambil, dan kemudian menyerah. Dalam bentuk yang paling sederhana, pendekatan ini digambarkan melalui tawar-menawar di pasar terbuka. Roger Fisher dan William Ury mencatat bahwa tawar-menawar posisional bertujuan untuk mendapatkan apa yang diinginkan dengan cara memberitahukan apa yang diinginkan kepada pihak lain sehingga memberikan kepastian di tengah keadaan yang tidak menentu yang bisa mendorong atau menghasilkan kesepakatan perjanjian yang bisa diterima.⁹⁰

Adapun strategi yang digunakan oleh kedua pendekatan negosiasi tersebut adalah strategi “keras” dan strategi “lembut.” Karakteristik strategi “keras” mencakup kemenangan akhir, tidak mempercayai orang lain, menggali posisi, membuat ancaman, berusaha memenangkan persaingan, dan menerapkan tekanan. Sebaliknya, strategi “lembut” memiliki karakteristik sebagai berikut, yakni sebuah persetujuan, mempercayai orang lain, mengubah posisi dengan mudah, membuat penawaran, berusaha menghindari persaingan, dan menghilangkan tekanan. Kedua strategi tersebut memiliki tujuan untuk

⁸⁹Luthans, *Organizational Behavior* 303.

⁹⁰Dikutip dalam ibid.

mendapatkan hasil yang efektif dan semaksimal mungkin.⁹¹ Akan tetapi, berdasarkan hasil penelitian yang ada, pendekatan negosiasi tradisional ternyata belum efektif dalam menjawab persoalan organisasi dalam praktiknya sehari-hari. Hal ini dikarenakan keahlian negosiasi melebihi strategi “keras” atau strategi “lembut”. Keahlian negosiasi seharusnya bisa menghasilkan kesepakatan yang bijaksana, yakni, menang-menang.⁹²

Pendekatan Negosiasi Kontemporer

Dalam pendekatan ini, Luthans mengutip strategi pendekatan yang dikemukakan oleh Whetten dan Cameron, yaitu suatu strategi pendekatan untuk mengintegrasikan teknik pemecahan masalah dengan maksud untuk menemukan suatu prinsip menang-menang/win-win.⁹³ Hal yang sama diungkapkan Luthans di dalam bukunya *International Management*,

*Integrative negotiations involve cooperation between the groups to integrate interests, create value, and invest in the agreement. Both groups work toward maximizing benefits for both sides and distributing those benefits. This method is sometimes called the win-win scenario, which does not mean that everyone receives exactly what they wish for, but instead that the compromise allows both sides to keep what is most important and still gain on the deal.*⁹⁴

Berdasarkan strategi kolaborasi, suatu pendekatan integratif membutuhkan para negosiator yang efektif dalam memakai keterampilan seperti: 1) penetapan tujuan yang lebih tinggi; 2) pemisahan orang dari masalah; 3) berfokus kepada minat, bukan posisi; 4) menemukan pilihan untuk pencapaian yang sama; dan 5) menggunakan kriteria objektif.⁹⁵

⁹¹Ibid.

⁹²Ibid.

⁹³Ibid. 304.

⁹⁴Luthans dan Doh, *International Management* 216.

⁹⁵Luthans, *Organizational Behavior* 304.

Untuk memahami hal ini, Luthans memberikan pedoman praktis untuk negosiasi yang efektif ke dalam dua bentuk teknik negosiasi berdasarkan tingkat risiko bagi pengguna, yaitu⁹⁶

Teknik Negosiasi Risiko Rendah	Teknik Negosiasi Risiko Tinggi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan cara persuasif atau dengan bujukan-bujukan halus. Adapun hal-hal yang harus diperhatikan adalah perbedaan tingkat usia, jenis kelamin, dan faktor budaya. 2. Mengajukan hal-hal yang lebih mudah dahulu guna membangun kepercayaan dan menunggu waktu yang tepat untuk mengajukan persoalan yang berat. 3. Bersikap diam. Diam sangat efektif untuk memperoleh konsesi, tetapi yang harus diperhatikan adalah jangan sampai membuat atau memancing kemarahan atau frustrasi lawan. 4. Mengajukan penawaran balik yang menawarkan posisi yang menguntungkan bagi keduanya atau mungkin bisa mengubah poin kompromi. 5. Menimbulkan rasa simpati dari lawan, tetapi harus berhati-hati agar tidak menimbulkan naluri membunuh dalam diri lawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hilangnya kesabaran yang tidak diharapkan. Ada kalanya kemarahan dapat memecahkan kebuntuan dan memberikan ide kepada setiap orang, tetapi sikap seperti ini juga dapat dipandang sebagai sikap yang tidak dewasa atau ingin memanipulasi dan bisa menyebabkan lawan memperkuat posisi mereka. 2. <i>High-balling</i>. Sikap menyerah kepada lawan guna memperoleh kepercayaan dari pihak lawan. Karena itu, pada saat kalah, konsesi diperoleh berdasarkan kepercayaan. 3. <i>Boulwarism</i> (ambil atau lepaskan). Dalam hal ini, hanya ada satu penawaran saja dalam proses negosiasi. Cara ini merupakan strategi yang sangat agresif yang bisa menyebabkan kemarahan dan frustrasi pada lawan. 4. Menunggu waktu yang tepat. Setelah semua strategi yang dilakukan tidak berhasil, maka pada waktu yang telah ditentukan, pilihannya hanya bisa menerima atau meninggalkan pihak lawan dengan sedikit pilihan, yaitu memberikan tawaran yang masuk akal dan disukai pihak lawan.

Selain risiko rendah dan tinggi, Luthans juga memberikan beberapa alternatif yang masuk di dalam area negosiasi kontemporer di mana terdapat strategi “polisi baik-polisi jahat” di mana pada bagian ini pihak yang satu menjadi keras dan pihak lainnya

⁹⁶Ibid.

menjadi lembut. Strategi lainnya yaitu dengan menyentuh kesenangan psikologis yaitu dengan bertandang ke wilayah lawan dan bernegosiasi dengan cara yang menyenangkan. Misalnya, Luthans memberikan contoh jika bernegosiasi dengan orang Jepang, maka pengunjung harus mengajak lawannya tersebut untuk bernegosiasi sambil minum *sake*. Hal ini memudahkan negosiasi sehingga dapat berlangsung dengan baik.⁹⁷

Di dalam memaparkan idenya mengenai penyelesaian konflik kontemporer ini Luthans memakai suatu alternatif yaitu pendekatan negosiasi berprinsip atau negosiasi menurut manfaat yang dikembangkan oleh The Harvard Negotiation Project. Adapun empat elemen yang menjadi prioritas utama di dalam penyelesaian alternatif ini adalah: orang (memisahkan orang dari masalah), minat (berfokus pada minat dan bukan posisi), pilihan (menghasilkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan apa yang dilakukan) dan kriteria (memaksa menghasilkan sesuatu berdasarkan pada beberapa standar objektif).⁹⁸

Secara khusus dalam pendekatan negosiasi berprinsip, negosiator mencoba mengeksplorasi minat umum. Dengan demikian, pendekatan ini bisa menghasilkan kesepakatan yang bijaksana seperti pernyataan Fisher dan Ury yang dikutip oleh Luthans,

*The method permits you to reach a gradual consensus on a joint decision efficiently without all the transactional costs of digging in to positions only to have to dig yourself out of them. And separating the people from the problem allows you to deal directly and empathetically with the other negotiator as a human being, thus making possible an amicable agreement.*⁹⁹

Pernyataan ini menyatakan bahwa penyelesaian masalah dengan pendekatan ini mampu mendorong kedua belah pihak mencapai suatu kesepakatan bersama secara efisien dengan cara membuka diri dan memisahkan orang dari masalah yang bisa

⁹⁷Ibid. 304.

⁹⁸Ibid.

⁹⁹Ibid.

membuat negosiator berhubungan langsung dengan negosiator lain. Bagi Luthans, keahlian negosiasi menjadi hal utama yang harus dimiliki dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi. Negosiasi tidak hanya sekadar memecahkan konflik yang ada, tetapi juga seharusnya menjadi keahlian manajerial bagi keberhasilan individu dan organisasi. Untuk memahami konsep negosiasi Luthans dalam praktiknya, ia memberikan langkah-langkah yang dapat membantu seseorang untuk bernegosiasi. *Pertama*, perencanaan. Perencanaan merupakan tahap awal yang harus dilakukan bagi seorang negosiator untuk melangkah ke langkah selanjutnya. Dengan melakukan perencanaan seseorang mampu melihat hal-hal objektif yang akan menjadi sasaran negosiasinya. Berdasarkan penelitiannya, ia menyatakan bahwa semakin seseorang melakukan persiapan dengan baik, maka semakin banyak pilihan yang mampu membawa orang tersebut kepada suatu keberhasilan negosiasi yang baik.¹⁰⁰

Kedua, membangun relasi interpersonal. Tahap ini membantu seseorang yang telah mempersiapkan negosiasi dengan baik untuk melihat dengan cermat siapa saja pihak-pihak yang dapat ia sandarkan. Dalam hal ini, Luthans mengutip pernyataan dari Nancy J. Adler yakni,

*Effective negotiators view luncheon, dinner, reception, ceremony, and tour visitations as times for interpersonal relationship building and therefore as keys to negotiating process. When American negotiators, often frustrated by the seemingly endless formalities, ceremonies, and "small talk," ask how long they must wait before the beginning to "do business," the answer is simple: wait until you counterparts bring up business (and they will). Realize that the work of conducting a successful negotiation has already begun, even if business has yet to be mentioned.*¹⁰¹

¹⁰⁰Ibid.

¹⁰¹Luthans dan Doh, *International Management* 216.

Ketiga, bertukar informasi tugas-terkait. Pada tahap ini, para pihak negosiator harus mempersiapkan diri masing-masing terhadap isu-isu kritis yang akan terjadi di masa depan. Meskipun posisi ini bisa saja berubah di dalam proses negosiasi, namun yang perlu diperhatikan pada posisi ini adalah para pihak yang terlibat di dalam negosiasi harus berusaha mencari tahu apa yang diinginkan negosiator lainnya mengenai hal-hal yang masih bisa diperjuangkan maupun hal-hal apa saja yang harus dilepaskan.¹⁰²

Keempat, pada langkah ini seorang negosiator harus mampu meyakinkan negosiator lainnya. Langkah ini merupakan langkah yang paling penting. Tanpa adanya hal-hal yang dapat meyakinkan dari negosiator tersebut, maka kesepakatan akhir mustahil untuk dicapai. Pada bagian ini Luthans memberikan empat hal yang dapat menjadi suatu kondisi yang memungkinkan kesepakatan dapat terjadi yaitu, seberapa baik masing-masing pihak memahami posisi masing-masing; kemampuan masing-masing untuk mengidentifikasi area kesamaan dan perbedaan; kemampuan untuk membuat pilihan baru; dan kesediaan untuk bekerja sama menuju solusi yang memungkinkan semua pihak untuk maju mencapai tujuan bersama.¹⁰³

Kelima, tahap akhir dari sebuah negosiasi adalah untuk mencapai kesepakatan. Apabila negosiasi yang dilakukan telah mencapai titik temunya, maka proses tawar-menawar tidak terjadi lagi. Hal ini dikarenakan kesepakatan sudah terjadi. Secara khusus, negosiasi dalam konteks internasional harus mempertimbangkan faktor budaya dari masing-masing pihak.¹⁰⁴

¹⁰²Ibid.

¹⁰³Ibid. 217.

¹⁰⁴Ibid.

KESIMPULAN

Konflik adalah suatu perbedaan kepentingan/minat dari kedua belah pihak yang menginginkan gol/keberhasilan yang sama. Menurut Luthans, ada dua kategori area konflik yang pada umumnya terjadi, yaitu konflik intraindividu (*intraindividual conflict*) dan konflik interaktif (*interactive conflict*). Konflik intraindividu disebabkan oleh beberapa faktor seperti konflik akibat frustrasi, konflik tujuan, dan konflik peran dan ambiguitas. Sedangkan konflik interaktif terbagi menjadi dua bentuk, yaitu konflik antarpribadi dan konflik antarkelompok. Konflik antarpribadi disebabkan oleh perbedaan personal, defisiensi informasi, ketidaksesuaian peran, dan tekanan lingkungan. Sebaliknya, konflik antarkelompok disebabkan oleh kompetisi untuk sumber daya, kesalingtergantungan tugas, ambiguitas yurisdiksional, dan pengejaran status.

Berkenaan dengan prinsip penyelesaian konflik, Luthans menyatakan bahwa keahlian negosiasi menjadi hal utama yang harus dimiliki setiap individu di dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi. Baginya, negosiasi tidak hanya sekadar untuk memecahkan konflik yang ada, tetapi juga seharusnya menjadi keahlian manajerial bagi keberhasilan individu dan organisasi.