

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Menurut Wirawan ⁽²⁰¹⁰⁾ dalam sebuah buku Manajemen Konflik konflik didefinisikan sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik (Na'im, 2021).

Konflik didefinisikan sebagai suatu kondisi ketidakcocokan objektif antara nilai-nilai atau tujuan - tujuan, seperti perilaku yang secara sengaja mengganggu upaya pencapaian tujuan dan secara emosional mengandung suasana permusuhan (Eni and Jahada 2020).

Definisi lain tentang konflik Menurut Hocker dan Wilmot (1985) pada buku Manajemen Konflik (Na'im, 2021), konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Menurut Robbins (1992) mengungkapkan, kami mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk

"menggagalkan" B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.

Masih dalam buku yang sama Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga yang bertujuan untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian konflik, dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

B. Jenis – Jenis dan Bentuk Konflik

Dalam buku Manajemen Konflik (Na'im, 2021) Marquiz dan Huston, (1998).membagi konflik di lihat dengan cara pandang menjadi 2 yaitu :

1. Konflik vertikal , yaitu sebuah konflik yang terjadi antara atasan dengan bawahan.
2. Konflik horizontal , yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang setingkat misalnya, konflik yang meliputi wewenang, keahlian dan praktik.

Selain konflik yang di lihat dengan acara pandang, dalam buku Manajemen Konflik (Na'im, 2021) jenis – jenis konflik di golongkan dalam 6 bentuk yaitu :

1. Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang (*intrapersonal conflict*). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, lalu bimbang mana

yang harus dipilih untuk dilakukan. Menurut Winardi (2007), terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu yaitu :

- a. Konflik mendekat-mendekat (*approach-approach conflict*) Konflik ini meliputi situasi yang membuat seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif yang memiliki daya tarik yang sama. Contohnya, individu harus memilih menerima sebuah promosi yang sangat dihargai dalam organisasi atau menerima pekerjaan baru yang menarik dan ditawarkan oleh Rumah Sakit.
- b. Konflik menghindari-menghindari (*avoidance-avoidance conflict*) Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang untuk memilih dua macam alternatif negatif yang sama dan tidak memiliki daya tarik. Contohnya, kita menghadapi pilihan: ditransfer pekerjaan ke Ruangan lain yang tidak sesuai dengan kompetensi kita atau di-PHK oleh Rumah Sakit tempat kita bekerja.
- c. Konflik pendekatan-menghindari (*approach-avoidance conflict*) Konflik ini meliputi sebuah situasi yang membuat seseorang harus mengambil keputusan dengan konsekuensi positif ataupun negatif. Contohnya, seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan tidak disukai

2. Konflik antar individu

Konflik antar individu (*interpersonal conflict*) bersifat substantif, emosional, atau keduanya. Konflik ini terjadi ketika ada perbedaan tentang

isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Dalam konflik ini, hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antar anggota dalam satu kelompok

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda dan ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sementara itu, konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antar kelompok

Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan terhadap keahlian

5. Konflik antar bagian dalam organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang. Akan tetapi, dalam hal ini, orang tersebut “mewakili” unit kerja tertentu. Menurut Mulyasa (2004), konflik ini terdiri atas hal-hal berikut:

- a. Konflik vertikal terjadi antar kelompok dalam tingkatan sosial yang berbeda atau terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya, konflik yang terjadi antara Direktur Rumah Sakit dan karyawan, antara Kepala Ruangan dan ketua Tim.

- b. Konflik horizontal terjadi pada kelompok yang tingkatan sosialnya sama atau terjadi antar pegawai yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya, antar perawat, antar dokter atau antar tenaga medis
- c. Konflik lini-staf sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya, konflik antara Kepala Ruangan dan Perawat pelaksana
- d. Konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya, kepala Ruangan yang merangkap sebagai ketua tim di ruangan.

6. Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi ini bisa terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan akibat negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara Rumah Sakit dengan salah satu klinik di kota tersebut.

C. Tahapan Konflik

Dalam buku Manajemen Konflik (Na'im, 2021) ada tahapan – tahapan konflik, secara umum atau luasnya tahapan konflik di bagi menjadi :

1. Konflik intrapersonal

Merupakan konflik yang berasal dari dalam atau internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini terjadi pada saat seseorang yang dihadapkan dengan dua pilihan bahkan lebih, dan seseorang itu merasa bimbang atau ragu mana yang harus dipilih untuk dilakukan.

2. Konflik interpersonal

Konflik interpersonal merupakan konflik yang timbul antar individu. Konflik interpersonal ini terjadi pada saat terdapat perbedaan isu tertentu sehingga tindakan dan tujuan dari hasil bersama akan sangat menentukan.

3. Konflik intragrup

Konflik intragrup merupakan sebuah konflik yang terjadi antar anggota dalam satu kelompok. Dalam konflik ini setiap kelompok dapat mengalami konflik seperti :

a. Konflik substantif

Konflik substantif terjadi berdasarkan latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama.

b. Konflik efektif

Konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu kondisi tertentu.

4. Konflik intergroup

Konflik intergrup merupakan sebuah konflik yang terjadi antar kelompok, yang dimana dalam kelompok tersebut adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan pendapat ,dan adanya tuntutan lebih dalam suatu kelompok.

5. Konflik interorganisasi

Konflik interorganisasi rupakan sebuah konflik yang terjadi antar organisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan

satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

6. Konflik intraorganisasi

Konflik intraorganisasi merupakan konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi, biasanya konflik ini meliputi :

a. Konflik vertikal

Konflik vertikal adalah suatu konflik antara seorang pemimpin dengan bawahannya biasanya terjadi karena berbeda pendapat tentang suatu cara untuk menyelesaikan sesuatu.

b. Konflik horizontal

Konflik horizontal adalah suatu konflik yang terjadi antar karyawan yang memiliki kedudukan yang sama dalam suatu organisasi.

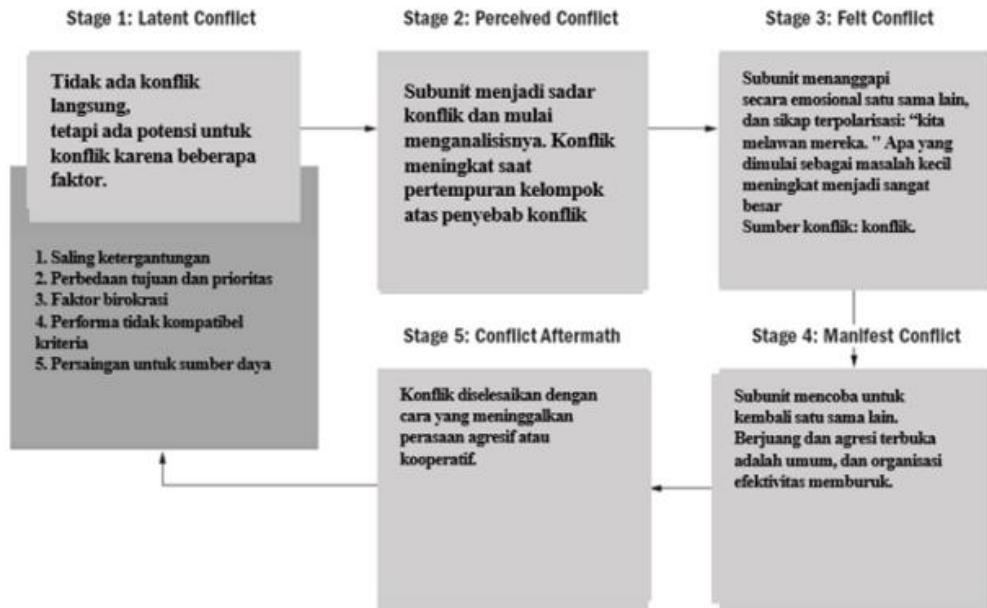
c. Konflik peran

Konflik peran adalah konflik yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran di dalam organisasi.

d. Konflik Lini-Staf

Konflik Lini-Staf adalah suatu konflik yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

Selain dari tahapan – tahapan konflik di atas (Fisher, 2010) dalam buku Manajemen Konflik (Na’im, 2021) menyatakan bahwa tahapan – tahapan ke arah terjadinya konflik adalah :



Gambar 2.1 Tahapan – Tahapan Konflik (Na'im, 2021)

1. *Laten* / konflik tersembunyi , Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.
2. *Antecedent condition* / konflik yang mendahului , Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.
3. *Antecedent condition* atau konflik yang dapat diamati dan Konflik yang dapat diamati atau *felt conflict*.
4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (*manifest behavior*) Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya; individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.

5. Penyelesaian atau tekanan konflik, pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.
6. Akibat penyelesaian konflik, jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negatif terhadap kedua belah pihak.

Dari kedua tahapan - tahapan konflik dalam buku Manajemen Konflik (Na'im, 2021)ada juga tiga tahapan konflik yaitu :

1. Konflik tahap satu atau pertama

Dalam konflik tahap satu ini konflik masih ringan seperti perselisihan kecil yang terjadi dalam sehari - hari, . Tahap ini ditandai oleh hal - hal kecil yang menjengkelkan yang terjadi setiap hari. Kadang perasaan ini bisa meredam kapan saja namun perasaan ini juga mudah muncul secara tiba – tiba atau tidak menentu. Manajemen konflik pada konflik tahap ini memiliki strategi manajemen konflik pada tingkat ini harus memperhatikan kapan perasaan jengkel itu berubah menjadi masalah. Menghindar adalah salah satu strategi manajemen konflik yang efektif untuk menangani kejengkelan sehari-hari, namun bersikap lunak dan mau membantu adalah lebih baik daripada menghindar, dimana individu bersikap mengalah kepada yang lain. Cara-cara menangani konflik tahap satu adalah :

- a. Membuat proses yang menguji dari dua sisi.
- b. Bartanyalah jika reaksi itu proporsional dengan keadaan. Apakah kelompok ini membawa sisa emosi dari peristiwa lain?
 - a. Identifikasikan poin-poin kesepakatan dan bekerja menurut poin-poin tersebut, apakah mungkin melalui rintangan konflik dengan melihat seluruh gambaran yang ada?

2. Konflik tahap dua atau kedua

Pada konflik tahap kedua ini dimana lam jangka panjang membawa dampak dan memicu emosi yang lebih besar. Untuk menanganinya diperlukan latihan dan keahlian tertentu. Pada tahap ini konflik mengandung unsur persaingan, dilandasi oleh sikap menang atau kalah. Kekalahan pada tahap ini terasa sangat besar karena semua orang yang terlibat menghadapi masalah ini sebagai masalah pribadi. Kepentingan diri sendiri dan menyelamatkan muka menjadi sangat penting. Konflik tahap dua lebih kompleks, muncul sikap sarkasme dan saling sindir menyindir yang merupakan taktik untuk bertahan (yang merupakan taktik manajemen yang tidak efektif). Sebagai langkah awal harus memisahkan orang dari masalah untuk mengelola konflik tahap ini.

Cara-cara menangani konflik tahap dua :

- a. Buatlah suasana aman, ciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa aman dengan membuat suasana informal, tetapkan kawasan netral, miliki agenda, tetap berada dalam kendali, atur nada menjadi ringan dan mudah diatur.

- b. Tegas terhadap fakta, tapi lunak terhadap orang. Klarifikasi generalisasi, pastikan tidak ada fakta yang tercecer.
- c. Buat pekerjaan resmi sebagai pekerjaan tim, bagi tanggung jawab sehingga setiap orang mempunyai alternatif menyesuaikan diri. Jangan membawa beban kepada kelompok, yang mana membuat kecenderungan manajer berada dalam konflik.
- d. Cari kesepakatan minimal, namun jangan kompromi, karena kompromi secara tidak langsung mengorbankan poin yang menjadi harapan
- e. Beri waktu untuk menarik kelompok yang bersaing menerima kesepakatan tanpa mengeluarkan tekanan.

Pada konflik tahap dua, jika diabaikan akan memperbesar masalah. Kelompok yang bertikai melihat dirinya sendiri lebih bijak dibandingkan dengan lainnya.

3. Konflik tahap tiga atau ketiga

Pertarungan terbuka. Orang baik pun bisa menimbulkan kerugian pada orang lain bila ia dikuasai emosi, dan bila keinginannya untuk menang lebih besar dibandingkan dengan keinginannya untuk menghukum. Konflik merayap naik tahap demi tahap, Tujuan konflik tahap tiga adalah mengubah keinginan untuk menang dan menjadi keinginan untuk mencederai. Cara-cara menangani konflik tahap tiga adalah :

- a. Campur tangan tim luar harus mau menyelami dan memperhitungkan emosi negatif.

- b. Perusahaan menyediakan waktu tambahan untuk mewawancara semua orang yang terlibat konflik
- c. Identifikasikan individu yang kadar konfliknya berada pada tahap yang lebih rendah dan mulai mengarahkan individu tersebut, berikan alternatif untuk menyalurkan energinya.
- d. Manajer konflik yang baik mendelegasikan tugasnya kepada orang lain dan mengarahkan kembali jika terjebak dalam pertikaian.

D. Manfaat Konflik

Menurut Lee (2008) (dalam Pertiwi 2014), manfaat konflik mampu membangun semangat kerja tim dan kerjasama antar karyawan, meningkatkan inovasi organisasi dan produktivitas, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan. Menurut Pickering (2006:3) (dalam Pertiwi 2014) manfaat konflik yaitu meningkatkan motivasi, identifikasi masalah meningkat, ikatan kelompok lebih erat, penyesuaian diri pada kenyataan, ketrampilan meningkat, kreativitas meningkat, membantu upaya mencapai tujuan dan mendorong pertumbuhan.

Manfaat ini tidak akan terwujud jika suatu konflik dibiarkan saja, karena konflik bisa berdampak buruk atau negatif. Dampak buruk konflik tersebut yaitu : produktivitas menurun, kepercayaan merosot, arus komunikasi berkurang, timbul masalah moral dan proses pengambilan keputusan tertunda.

E. Faktor – Faktor Penyebab Konflik

Konflik terjadi secara alami karena adanya sumber atau kondisi objektif yang dapat menimbulkan konflik, penyebab konflik dibagi dua (AA. Anwar Abu Mangku Negara, 2019) :

1. Kemajemukan horizontal, yang artinya adalah struktur masyarakat yang majemuk secara kultural, seperti suku bangsa, agama, ras dan majemuk sosial dalam arti perbedaan pekerjaan dan profesi seperti petani, buruh, pedagang, pengusaha, pegawai negeri, militer, wartawan, alim ulama, sopir dan cendekiawan. Kemajemukan horizontal-kultural menimbulkan konflik yang masing-masing unsur kultural tersebut mempunyai karakteristik sendiri dan masing-masing penghayat budaya tersebut ingin mempertahankan karakteristik budayanya tersebut. Dalam masyarakat yang strukturnya seperti ini, jika belum ada konsensus nilai yang menjadi pegangan bersama, konflik yang terjadi dapat menimbulkan perang saudara
2. Kemajemukan vertikal, yang artinya struktur masyarakat yang terpolarisasi berdasarkan kekayaan, pendidikan, dan kekuasaan. Kemajemukan vertikal dapat menimbulkan konflik sosial karena ada sekelompok kecil masyarakat yang memiliki kekayaan, pendidikan yang mapan, kekuasaan dan kewenangan yang besar, sementara sebagian besar tidak atau kurang memiliki kekayaan, pendidikan rendah, dan tidak memiliki kekuasaan dan kewenangan. Pembagian masyarakat seperti ini merupakan benih subur bagi timbulnya konflik sosial.

Selain penyebab konflik diatas dalam buku Manajemen Konflik ada sumber - sumber yang penyebab konflik yaitu :

1. Adanya perbedaan individu .
2. Yang meliputi perbedaan pendiri an dan perasaan, karena setiap manusia unik, dan mempunyai perbedaan pendirian, perasaan satu sama lain. Perbedaan pendirian dan perasaan ini akan menjadi satu faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial seorang individu tidak selalu sejalan dengan individu atau kelompoknya.
3. Perbedaan latar belakang kebudayaan

Membentuk pribadi-pribadi yang berbeda-beda, individu sedikit banyak akan terpengaruh oleh pola pemikiran dan pendirian kelompoknya, dan itu akan menghasilkan suatu perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

4. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok

Individu memiliki latar perasaan, pendirian dan latar belakang budaya yang berbeda. Ketika dalam waktu yang bersamaan masingmasing individu atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda. Kadang, orang dapat melakukan kegiatan yang sama, tetapi tujuannya berbeda. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya.

5. Perubahan-perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan

tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial, sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri.

6. Asumsi mengenai konflik

Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berpikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

7. Persepsi mengenai penyebab konflik

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

8. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam

manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.

9. Pola komunikasi dalam interaksi konflik

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respons sesuai dengan yang diinginkan.

10. Kekuasaan yang dimiliki

Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.

11. Pengalaman menghadapi situasi konflik

Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

12. Sumber yang dimiliki

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.

13. Jenis kelamin

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.

14. Kecerdasan emosional

Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.

15. Kepribadian

Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.

16. Situasi konflik dan posisi dalam konflik

Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan.

17. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

Sedangkan menurut Farida (2015) dalam buku Manajemen Konflik faktor – faktor penyebab konflik antara lain :

1. Komunikasi Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang tidak lengkap.
2. Struktur Pertarungan kekuasaan antara pemilik kepentingan atau sistem yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompokkelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Pribadi. Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang diperankan mereka, dan perubahan dalam nilai-nilai persepsi.

F. Pengaruh Konflik

Konflik ini memiliki beberapa pengaruh dalam kehidupan sehari-hari atau konflik ini mewarnai kehidupan dari berawal konflik yang paling kecil atau paling ringan hingga konflik yang paling besar atau berat. Artinya, konflik kemungkinan akan selalu ada, karena konflik merupakan bagian dari keberadaan dalam kehidupan.

Dalam penelitian (^{Setyowati,2022}) ada dampak dari konflik meliputi :

1. Kemampuan untuk mengoreksi diri sendiri
2. Peningkatan kinerja,
3. Strategi yang lebih baik
4. Pengembangan alternatif yang lebih baik adalah semua efek menguntungkan .

Sementara tidak kesepakan memiliki konsekwensi negatif sebagai berikut:

1. Hambatan kerja sama
2. Subjectifitas dan emosionalitas
3. Frustasi
4. Saling menjatuhkan

G. Strategi Management Konflik

Dari buku Manajemen Konflik (Na'im, 2021) untuk memanajemen konflik yang dialami individu, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain :

1. Penghindaran dan Melawan secara aktif

Penghindaran berkaitan dengan menghindar secara fisik yang nyata, misalkan meninggalkan ruangan. Akan tetapi daripada menghindar dari

pokok persoalan lebih baik berperan aktif pada konflik yang dihadapi. Menjadi pembicara dan pendengar yang aktif dan bertanggung jawab terhadap setiap pemikiran dan perasaan.

2. Penghindaran dan Melawan secara aktif

Kebanyakan remaja perempuan tidak menghadapi pokok persoalan melainkan memaksakan posisinya pada orang lain, baik secara fisik maupun emosional. Alternatif yang nyata adalah berbicara dan mendengar, keterbukaan, empati, dan sikap positif.

3. Menyalahkan dan empati

Remaja perempuan juga lebih cenderung menyalahkan orang lain untuk menutupi perilaku sendiri. Hal seperti ini tidak akan menyelesaikan masalah. Akan lebih baik untuk mencoba berempati, memahami cara orang lain menilai sesuatu sebagai sesuatu hal yang berbeda.

4. Mendiamkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka

Salah satu strategi remaja perempuan menghadapi konflik dengan cara mendiamkan orang lain. Cara ini juga tidak menyelesaikan konflik. Pastikan bahwa setiap orang diizinkan mengekspresikan dirinya secara bebas dan terbuka, tanpa ada yang merasa lebih rendah dan lebih tinggi.

5. *Gunnysucking* dan Fokus pada masa sekarang

Gunnysucking merupakan istilah yang berarti menyimpan keluhankeluhan yang ada sehingga dapat muncul pada waktu yang berbeda. Jika hal itu dilakukan maka masalah tidak akan dapat selesai, akan muncul dendam

dan perasaan bermusuhan. Fokuskan konflik di sini dan sekarang dan pada orang yang dimaksud bukan pada yang lain.

6. Manipulasi dan spontan

Menghindari konflik terbuka dan berusaha menyembunyikan konflik dengan tetap berperilaku menyenangkan, namun lebih baik ekspresikan perasaan secara spontan karena solusi konflik bukan masalah siapa yang kalah dan menang tapi pemahaman dari kedua belah pihak.

7. Penerimaan pribadi

Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain. Melawan “di bawah dan di atas ikat pinggang”. Membawa konflik pada area di mana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi.

8. Argumentatif dan agresi verbal

Kesediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Selanjutnya Mouton dan Blake dalam (Wirawan, 2010) dengan memakai istilah gaya manajemen konflik mengatakan ada empat jenis karakter gaya manajemen konflik, di antaranya:

1. Memaksa (*forcing*)

Ketika seorang remaja perempuan mengalami sebuah konflik maka ia akan cenderung menggunakan gaya manajemen konflik memaksa (*forcing*), yang mana ketika memanajemeni konflik berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan kebahagiaan dan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.

2. Konfrontasi (*confrontation*)

Ketika seorang anak/remaja perempuan mengalami konflik ia cenderung menentang dengan orang tuanya dalam memanajemen konflik, karena anak/remaja perempuan merasa kalau dia lah yang benar.

3. Kompromi (*compromising*)

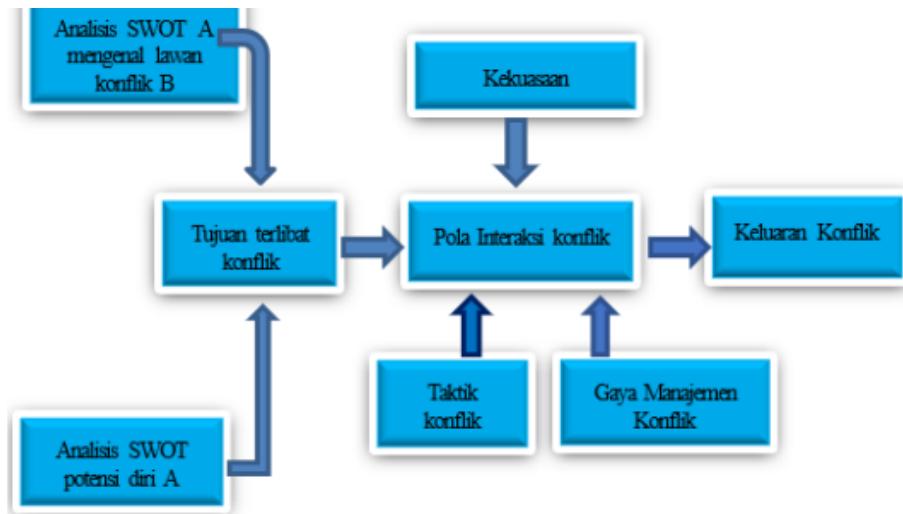
Dalam manajemen konflik seorang anak/remaja yang mengalami konflik ia cenderung akan berkompromi/bermusyawarah dengan teman sebaya atau orang tuanya untuk menemukan penyelesaian konflik itu sendiri.

4. Menarik diri (*withdrawal*)

Menarik diri dalam gaya manajemen konflik biasanya terjadi pada remaja perempuan yang bersikap secara pasif, seolah-olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik. Sikap menarik diri ini biasanya dilatarbelakangi oleh kurangnya pengetahuan remaja perempuan yang menyebabkan ia tidak berani untuk mengungkapkan pendapatnya.

H. Strategi Mengelola Konflik

Strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan (Wirawan, 2016) Proses strategi konflik dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Strategi Konflik (Wirawan, 2016)

Menurut (Wirawan, 2016) langkah-langkah penyusunan strategi konflik adalah:

1. Analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity* dan *Threat* mengenai diri sendiri dan lawan konflik. Analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) diri sendiri dalam menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai lawan konflik akan mencerminkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari lawan konflik.
2. Menentukan tujuan konflik Tujuan konflik adalah sesuatu yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik. Lebih spesifik tujuan konflik adalah target keluaran konflik yang diharapkan.
3. Pola interaksi konflik

Pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan pihak lawan konflik dalam upaya mencapai keluaran konflik yang diharapkan.

Faktor-faktor yang memengaruhi pola interaksi konflik menurut Wirawan (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Metode resolusi konflik yang digunakan dalam interaksi konflik.
- b. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik.
- c. Perkembangan situasi konflik bisa berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif atau sebaliknya. Situasi konflik tersebut sangat memengaruhi pola interaksi konflik.

Dalam merealisasikan strategi konflik pihak yang terlibat konflik menggunakan taktik konflik. Taktik konflik adalah teknik yang memengaruhi lawan konflik untuk menghasilkan keluaran konflik yang diharapkan dalam menghadapi situasi konflik.

Beberapa taktik konflik menurut Wirawan (2016) adalah:

1. Taktik persuasi rasional

Taktik ini digunakan untuk memengaruhi lawan konflik dengan mengemukakan data fakta informasi hukum (undang-undang atau peraturan), teori ilmu pengetahuan, etika moral dan/atau pengalaman masa lalu baik yang baik maupun yang buruk.

2. Taktik legitimasi

Taktik yang digunakan oleh pejabat yang menduduki posisi tertentu secara sah (dipilih atau diangkat secara sah). Jika menghadapi situasi konflik pejabat tersebut menunjukkan bahwa apa yang dilakukannya sesuai atau tidak bertentangan dengan jabatan posisi atau perannya. Apa yang dilakukannya

sesuai dengan jabatannya serta ia mempunyai hak untuk menyusun dan melaksanakan suatu kebijakan tertentu

3. Taktik permintaan inspirasional

Mengemukakan nilai-nilai norma, harga diri, dan kesatuan organisasi untuk membangkitkan emosi, motivasi, dan cita-cita bersama. Pemimpin organisasi akan mengingatkan pentingnya persatuan dalam mencapai tujuan atau cita-cita bersama. "Bersatu kita teguh bercerai kita runtuh."

4. Taktik mengoptimasi

Mengikut sertakan memberikan jabatan, posisi atau peran tertentu kepada lawan konflik untuk berperan serta dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Dengan mengoptasi lawan konflik ia merasa diikutsertakan dalam merencanakan, dan melaksanakan keputusan sehingga akan menghentikan tentangan atau sikap negatif.

5. Taktik pertukaran.

Memberi janji untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu sebagai imbalan jika lawan konflik berperilaku tertentu atau lawan konflik memberikan sesuatu. Taktik ini menciptakan solusi kompromi atau kolaborasi.

6. Taktik mencari teman atau koalisi

Taktik mencari teman atau koalisi umumnya dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan kekuasaan atau posisi lebih lemah daripada lawan konflik. Tujuan taktik ini adalah mencari teman untuk memperbesar kekuasaan atau memperkuat posisinya dalam menghadapi lawan konflik.

7. Taktik menahan diri atau diam

Taktik ini berupa tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan tidak bereaksi atas apa yang dilakukan lawan konflik, contohnya: mogok kerja dan mogok makan.

8. Taktik menangis dan mengimbau

Taktik ini menunjukkan ketidakberdayaan pihak yang terlibat konflik menghadapi tindakan lawan konflik taktik menangis misalnya banyak dilakukan oleh anak - anak wanita dan laki-laki lemah yang tidak berdaya menghadapi lawan konflik, tujuan dari taktik ini adalah meminta belas kasihan kepada lawan konflik atau untuk menarik simpati pihak ketiga sehingga memperbesar kekuasaannya.

9. Taktik mengancam

Seorang manajer atau pemilik perusahaan yang terlibat konflik dengan karyawannya bisa menggunakan taktik mengancam untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan karyawan tersebut. Sebagai contoh manajer mengancam akan memecat karyawan yang terlibat konflik dengannya atau mengancam tidak akan memproses kenaikan pangkat atau gajinya.

10. Taktik berbohong

Jika menghadapi situasi konflik seseorang yang jujur bisa berubah menjadi pembohong terutama jika posisinya terdesak dan objek konflik menentukan hidup dan harga dirinya. Berbohong bisa berupa memberikan

informasi yang tidak benar mengelak/menolak untuk memberikan informasi atau diam ketika ditanya mengenai sesuatu.

11. Taktik mengulur waktu

Mengulur waktu adalah menunda untuk melakukan sesuatu, atau menolak untuk merespons lawan konflik dalam interaksi konflik. Tujuannya mengulur waktu menenangkan diri membuat lawan bosan; atau menunda berbuat sesuatu hingga waktu yang tepat.

I. Strategi Mengatasi Konflik

Sebelum menentukan strategi dalam penyelesaian konflik, harus dimengerti bahwa dalam konflik ada 2 hal yang harus diperhatikan. Hal yang pertama adalah isu atau materi dari konflik dan yang kedua adalah opini dan perasaan dari orang-orang yang berkonflik.

Oleh karena itu Locker dan Kaczmarek (2009) dalam buku “Manajemen Konflik” (Na’im, 2021) menjelaskan langkah-langkah yang harus diambil sebelum memutuskan strategi apa yang akan kita pakai.

1. Memastikan bahwa ada ketidaksepakatan antara pihak yang berkonflik.

Sering kali dalam komunikasi antara 2 orang atau lebih ada pihak yang ‘meledak’. Jika hal seperti ini terjadi harus dikonfirmasi apakah benar ada ketidaksepakatan, ataukah hal tersebut terjadi karena ada isu personal dari orang yang bersangkutan. Dengan kata lain, secara prinsip, sebenarnya tidak ada konflik.

2. Mencari informasi dari kedua sisi yang berkonflik.

Mencoba untuk melihat masalah dari semua pihak dan mencoba melihat permasalahan dari semua sudut. Harus dipertimbangkan juga apakah masalahnya karena materiil, atau karena masalah perbedaan persepsi karena perbedaan budaya dan latar belakang.

3. Mencari tahu apa yang menjadi tujuan akhir

Dalam konflik sering kali yang dipermasalahkan adalah proses atau tujuan antaranya. Mengetahui apa tujuan akhir dari masing-masing pihak yang berkonflik akan mempermudah pencarian alternatif solusi.

4. Mencari alternatif solusi.

Mencoba mengembangkan alternatif solusi yang bisa memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkonflik.

5. Memperbaiki perasaan ‘terluka’ dari pihak yang berkonflik

Sebelum memasuki tahap strategi sebaiknya ditekankan kembali tujuan penyelesaian konflik dan meminta masing-masing pihak untuk saling menghormati dan mengesampingkan emosi.

J. Apotek

Apotek merupakan suatu sarana pelayanan kefarmasian tempat praktek farmasi apoteker. Dalam hal ini apoteker tanggung jawab untuk menciptakan kualitas pelayanan bagus sesuai harapan konsumen (Zickuhr, 2016)

Apotek merupakan sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktek kefarmasian oleh apoteker untuk menjamin mutu pelayanan kefarmasian di apotek, maka harus dilakukan evaluasi mutu pelayanan

kefarmasian. Standar Pelayanan Kefarmasian adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman bagi tenaga kefarmasian dalam menyelenggarakan pelayanan kefarmasian. Sedangkan menurut Permenkes No 73 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek menjelaskan bahwa Pelayanan Kefarmasian adalah suatu pelayanan langsung dan bertanggung jawab kepada pasien yang berkaitan dengan sediaan farmasi dengan maksud mencapai hasil yang pasti untuk meningkatkan mutu kehidupan pasien (Zickuhr, 2016).

Dalam Apotek terdapat tenaga kefarmasian yaitu Apoteker dan Tenaga Teknis Kefarmasian. Apoteker adalah sarjana farmasi yang telah lulus sebagai apoteker dan telah mengucapkan sumpah jabatan apoteker dan Tenaga Teknis Kefarmasian (TTK) adalah tenaga yang membantu apoteker dalam menjalani Pekerjaan Kefarmasian, yang terdiri atas Sarjana Farmasi, Ahli Madya Farmasi, dan Analis Farmasi.

K. Apotek *Franchise*

Apotek merupakan usaha yang telah ada sejak dahulu, umurnya hampir sama dengan dunia kedokteran. Apotek merupakan bisnis jangka panjang yang tetap akan dibutuhkan selama masih ada orang yang sakit (bukan bisnis musiman 2 dan tidak tergantung selera atau *lifestyle*). Apotek akan selalu menjadi pemenuhan kebutuhan primer' setelah pangan bagi seluruh lapisan masyarakat sehingga terbukti sebagai bisnis yang tahan terhadap krisis ekonomi. Berdasarkan hal tersebut, maka banyak sekali *entrepreneur* yang mendirikan apotek sebagai tempat usaha dengan harapan

memberikan keuntungan yang besar, bahkan saat ini banyak pelaku bisnis apotek yang memperluas target market apotek dengan cara *franchise*. (Wibowo & Mulyanti, 2023)

Bisnis *franchise* adalah *trend* bisnis masa depan dengan resiko kegagalan yang kecil dimana pertumbuhannya sangat pesat dan memberi warna tersendiri dalam perekonomian Indonesia. Sebagai salah satu sistem pemasaran yang efektif keberadaan franchise dianggap mampumenjangkau pangsa pasar suatu jenis produk ke seluruh Indonesia. Besarnya peluang bisnis *franchise* di Indonesia menjadikan waralaba baik asing maupun lokal bermunculan dan mengalami peningkatan yang sangat luar biasa, bahkan bagi seorang pemula dalam dunia bisnis, bentuk franchise ini merupakan alternatif untuk memulai sebuah bisnis (Wibowo & Mulyanti, 2023)

Apotek waralaba atau franchising yaitu persetujuan suatu perusahaan atau distributor tunggal dari suatu produk yang mempunyai merek dagang untuk memberikan hak eksklusif kepada perusahaan, distributor independen dengan imbalan pembayaran royalti dengan prosedur operasi standar. Hal tersebut sama dalam pemberian pelayanan farmasi baik apotek mandiri maupun *franchise* (Wibowo & Mulyanti, 2023)

L. Apotek K24

Apotek K-24 adalah suatu Jaringan Apotek Waralaba Nasional yang menyediakan kebutuhan obat-obatan dan alat kesehatan (alkes). Berada di bawah naungan PT. K-24 Indonesia, saat ini Apotek K-24 telah meraih

berbagai penghargaan yang menjadikan apotek ini dipercaya menjadi Apotek Waralaba Terbaik di Indonesia.

Sejarah dari Apotek K24 ini adalah Apotek K-24 didirikan pada tanggal 24 Oktober 2002 oleh dr. Gideon Hartono. Beliau adalah seorang dokter umum yang sedang bertugas di Puskesmas Gondokusuman II. Awal mula muncul Apotek K-24 sendiri karena terdapat keresahan atau kesulitan dalam menemukan obat saat tengah malam. Pada saat itu jarang sekali ada apotek yang bisa buka sampai malam hari. Kalaupun ada, biasanya apotek tersebut sulit dijangkau masyarakat umum. Selain itu, harga yang dipatok pasti lebih mahal dari harga normal. Artinya, akses obat pada tahun 2002 ini masih terbilang sulit. Karena keadaan itulah, dr. Gideon mempunyai ide untuk mendirikan apotek sendiri yang selalu buka 24 jam dan mudah untuk mengaksesnya. Hal ini tentu menjadi salah satu solusi dari keresahan yang beliau alami dan memudahkan masyarakat umumnya.

Dr. Gideon membangun bisnis apotek tanpa menggunakan survei pasar yang membutuhkan banyak perencanaan. Bahkan beliau mengaku tidak memedulikan bahwa bisnisnya akan diterima masyarakat atau tidak. Hingga akhirnya pada 24 Oktober 2002, Apotek K-24 yang pertama berhasil berdiri di Jalan Magelang. Sejak pertama kali dibuka, pengunjung atau konsumen di Apotek K-24 selalu meningkat dari hari ke hari. Apalagi setelah berjalan selama 6 bulan, jumlah pengunjung mengalami lonjakan yang signifikan.

Memasuki tahun 2003, dr. Gideon membuka outlet apotek baru di sekitar Jalan Gejayan dan juga Jalan Kaliurang. Kedua apotek ini dibangun

pada 24 Maret dan 24 Agustus 2003. Tidak hanya itu saja, pada tahun itu juga dr. Gideon memperluas cakupan apotek di luar Yogyakarta, yaitu Semarang, Jawa Tengah. Potensi ini terus berkembang hingga akhirnya usaha ini mendapatkan banyak sekali penghargaan. Salah satu contohnya adalah Apotek Asli Indonesia yang Pertama dan juga Apotek Waralaba Terbaik di Indonesia. Selain itu, Apotek K-24 juga menjadi Apotek Jaringan Pertama di Indonesia yang buka selama 24 jam. Tentu saja 24 jam ini menjadi identitas yang selalu menempel pada apotek. Seperti dengan namanya, Apotek K-24 merepresentasikan Apotek yang KOMPLIT obatnya dan BUKA selama 24 JAM. Itulah sejarah Apotek K-24 dan juga bagaimana perkembangannya hingga bisa menjadi apotek terbaik di Indonesia. Bahkan pada saat ini Apotek K-24 ini menjadi salah satu jaringan apotek swasta berskala nasional.

