Jurnal Fenomena, Vol. 33 No. 1 (2024), hal. 12-23 ISSN: 2622-8947
DOI: 10.30996/fn.33i1.10922
Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Prototype Aplikasi Sosiogram Sebagai Infrastruktur Pemetaan Konflik Dalam Relasi Kerja

Muhammad Ghazali Bagus Ani Putra
Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: baguz.putra@untag-sby.ac.id

Diserahkan : 14 Mei 2024
Diterima : 28 Mei 2024

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menciptakan dan menguji coba prototype berbentuk aplikasi sosiogram yang dapat memetakan konflik dalam relasi kerja. Penelitian ini berbasis kepada analisis peta konflik sosiogram manual yang terjadi di setting tersebut. Dengan analisis manual tersebut maka akan dihasilkan prototype berbentuk aplikasi sebagai infrastruktur pemetaan konflik sehingga dihasilkan analisis yang tepat, cepat serta rekomendasi berdasarkan hasil analisis aplikasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus multi kasus. Berbekal jenis studi kasus ini maka diharapkan dapat menghasilkan pola interaksi dalam relasi kerja yang diintegrasikan melalui aplikasi sosiogram. 42 karyawan sample partisipan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan cluster random sampling, yaitu informasi yang didapatkan dari masing-masing cluster pada setting telah terwakili dan sudah berpola. Protype aplikasi ini berhasil memetakan relasi kerja berdasarkan matriks dimensi tujuan, penghargaan, pengaruh dan manfaat melalui komponen kognitif, afektif dan konatif. Sedangkan konflik dalam relasi kerja dibagi menjadi 3 kategori, yaitu harmonis, potensi konflik dan eskalasi konflik.
Kata kunci: *sosiogram, konflik, relasi kerja*

Abstract. *This research aims to create and test prototype in the form of a sociogram application that can map conflicts in work relations. This research is based on manual sociogram conflict map analysis that occurred in this setting. With this manual analysis, a prototype will be produced in the form of an application as conflict mapping infrastructure so that precise, fast analysis and recommendations will be produced based on the results of the application analysis. This study uses a qualitative approach, a multi-case study type. Armed with this type of case study, it is hoped that it can produce interaction patterns in work relations that are integrated through the sociogram application. 42 employees as sample of participants used in this research used cluster random sampling, that is, the information obtained from each cluster in the setting has been represented and has a pattern. This application prototype succeeded in mapping work relationships based on a matrix of dimensions of goals, rewards, influences and benefits through cognitive, affective and conative components. Meanwhile, conflict in work relations is divided into 3 categories, namely harmony, potential conflict and conflict escalation.*
Keyword: *Sociogram, conflict, work relation*

1. Pendahuluan

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk yang multikultural. Hubungan yang harmonis penduduk menjadi kunci penting terwujudnya pembangunan dan cita-cita bangsa. Harmonisasi hubungan ini dimulai dari setting terkecil, yaitu dalam relasi kerja di instansi pemerintah, perusahaan BUMN dan perusahaan swasta. Hal ini disebabkan oleh karena kaum modernitas di perkotaan lebih banyak menghabiskan waktu sehari-harinya di dunia kerja.

Di Indonesia sendiri rata-rata orang bekerja di kantor selam 40 jam seminggu, belum ditambahkan jam istirahat, lembur dan waktu perjalanan di kota besar, yang rata-rata ditempuh 1,5 – 2 jam per hari. Sedangkan di negara lain yang jam kerjanya lebih dari pekerja di Indonesia, antaranya (Hasil Survey OECD, 2018); Chile (42,8 jam/ minggu), Afrika Selatan (42,9 jam/ minggu), Kosta Rika (44,5 jam/ minggu), Meksiko (45,1 jam/ minggu), Turki (47 jam/ minggu), dan Kolombia (47,7 jam/ minggu). Waktu jam kerja tersebut belum termasuk waktu istirahat di kantor, lembur dan waktu perjalanan dari rumah ke tempat kerja. Dengan waktu yang dihabiskan separuh hari setiap harinya ini maka interaksi dengan teman-teman kerja lebih lama jika dibandingkan dengan waktu untuk keluarga. Oleh karena itu, semakin lama waktu interaksi kerja maka peluang konflik dalam relasi kerja pun meningkat.

Apabila terjadi eskalasi konflik dalam relasi kerja maka tujuan organisasi/ perusahaan menjadi tidak tercapai. Instansi atau perusahaan harus mampu memetakan konflik dalam relasi kerja, menganalisis sumber masalahnya dan melakukan penanganan agar konflik tidak meningkat dan dapat menghambat tercapainya visi misi (Fukuyama, 1995). Oleh karena itu, urgensi penelitian terapan ini adalah untuk membantu instansi/ perusahaan dalam rangka memetakan relasi kerja sehingga tercipta harmonisasi hubungan kerja serta terwujudnya visi misi perusahaan. Dengan adanya aplikasi sosiogram yang dapat memetakan relasi kerja ini maka pengguna akan terbantu untuk menganalisis penyebab terjadinya konflik kerja, pemetaan efektivitas tim kerja. Jika analisis relasi kerja ini tepat maka perusahaan atau instansi akan tepat pula merumuskan penanganan konflik dan efektivitas tim kerja.

Menurut De Dreu dan Gelfand (2017), konflik adalah proses persepsi individu atau kelompok yang merasakan perbedaan antara seseorang dengan orang lain atau kelompok lain tentang kepentingan dan sumber daya, keyakinan, nilai-nilai, atau praktik yang penting. Dari definisi tersebut terlihat bahwa konflik merupakan perbedaan persepsi yang dipertentangkan diantara pihak yang terkait konflik.

Robbins (2001) menyebut konflik sebagai suatu konsekuensi logis dalam suatu relasi antar individu atau dengan kelompoknya. Seseorang dapat menghambat orang lain yang terlibat dalam konflik dalam menjalankan kepentingannya. Apabila suatu kelompok terhambat dalam mencapai kepentingannya oleh kelompok lain maka akan mengalami frustasi. Kondalkar (2007), menjelaskan pendapat Thomas, menyatakan bahwa konflik adalah proses persepsi kelompok yang mendapatkan reaksi negatif dari

pihak lain. Proses konflik dimulai ketika salah satu pihak menganggap pihak lain mempunyai afeksi (perasaan) yang negatif.

Menurut Mc. Clelland (dalam Myers, 2002), manusia mempunyai kebutuhan untuk berafiliasi dan beraktivitas dengan orang lain (*need of affiliation*). Bahkan disebutkan sebagai kebutuhan sosial, dimana individu pasti membutuhkan orang lain untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Masih menurut Mc. Clelland (dalam Myers, 2002), kebutuhan sosial manusia terdiri dari kebutuhan untuk menguasai (*need of power*), kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need of affiliation*). Berdasarkan tiga kebutuhan sosial ini manusia menjalin relasi sosial dengan orang lain karena tidak ada satu pun aktivitas manusia yang tidak berkaitan dengan orang lain.

Sehubungan dengan pernyataan tersebut, manusia dalam berinteraksi dengan orang lain, termasuk di tempat kerja, pasti membutuhkan orang lain untuk mencapai tujuan kerjanya (*achievement*). Bahkan Fiske (1991) menandaskan bahwa ada 4 dimensi relasi kerja, yaitu;

1. Dimensi Tujuan (*Objective*); semua individu dalam organisasi kerja harus mempunyai tujuan yang sama, jika menginginkan terwujudnya tujuan organisasi. Apakah semua orang atau bagian mempunyai tujuan yang sama? Jika ada perbedaan tujuan utama diantara orang atau bagian kerja maka dipastikan konflik terjadi.
2. Dimensi Penghargaan (*Recognition*); semua orang dan bagian kerja harus saling menghargai keberadaan orang atau bagian lain untuk mencapai tujuan bersama. Apakah ada penghargaan antar bagian atau orang dalam organisasi tersebut? Jika tidak ada rasa menghargai diantara mereka maka dipastikan konflik relasi kerja dapat terjadi.
3. Dimensi Pengaruh (*Power*); Pengaruh ini diantaranya adalah memperebutkan perhatian dari orang lain atau atasan (*key person*). Apakah ada perebutan pengaruh atau kekuasaan diantara satu orang dengan orang lain atau antar bagian kerja? Jika ada perebutan pengaruh/ kekuasaan maka dipastikan konflik relasi kerja dapat terjadi.
4. Dimensi Manfaat (*Facilitation*); Jika antar bagian atau antar orang dalam organisasi/ perusahaan merasakan mendapatkan manfaat dari orang/ bagian lain maka konflik relasi kerja dapat ditekan.

Fiske (1991) juga menjelaskan bahwa dimensi tersebut menjadi determinan ada atau tidaknya eskalasi konflik pada suatu kelompok/ organisasi. Dimana keempat dimensi ini berbanding terbalik dengan konflik dalam relasi kerja, serta berbanding lurus dengan efektivitas tim kerja.

Sosiogram merupakan salah satu alat yang digunakan dalam sosiometri untuk menganalisis relasi sosial, yaitu peta hubungan antar anggota organisasi/ kelompok.

Peta ini terdiri dari peta tolakan yang menghasilkan konflik dan peta pilihan yang menghasilkan efektivitas tim kerja. Sosiogram pertama kali diperkenalkan oleh Moreno (1951).

Sosiogram menjelaskan data secara akurat yang mengidentifikasi struktur induksi dalam narasi yang diinformasikan kepada peneliti. Kondisi ini memahamkan kita kepada kompleksitas hubungan antar manusia yang berbeda dalam persepsi subyektif yang dimiliki oleh individu. Dimana obyektivitas sosiogram dijelaskan dengan kumpulan subyektivitas yang dominan. Artinya jika banyak orang yang mempersepsikan negatuf terhadap seseorang maka kondisi ini dianggap obyektif untuk menilai orang tersebut. Sosiogram dapat dijelaskan menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatatif atau gabungan kedua metode tersebut untuk memahami realitas.

Sosiogram juga telah digunakan untuk kepentingan memahami perilaku kelompok dalam setting Pendidikan. Banyak peneliti menerapkan sosiogram di kelas guna membantu proses belajar mengajar. Sosiogram digunakan untuk membantu proses menggambarkan kompleksitas relasi kelompok belajar dan kaitannya dengan prestasi akademik di dunia pendidikan (Sobieski & Dell'Angelo, 2016). Penelitian yang pernah dilakukan di Inggris menjelaskan bagaimana penggunaan 'kekuasaan' dan 'interaksi dua arah' dalam konferensi Perlindungan Anak dan Penguatan Keluarga (Dobbie, Reith, & McConville, 2018).

2. Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif, yaitu studi yang dilakukan dalam setting yang alami. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah studi kasus. Tipe penelitian yang digunakan adalah studi kasus ganda. Studi kasus ini merupakan studi terhadap kasus khusus dan dilakukan untuk menjelaskan kasus lain secara lebih mendalam. Tipe kajian ini juga mengembangkan teori yang ada dengan menelusuri dan membandingkan kasus yang diteliti. Studi ini memfokuskan perhatian kepada pendekatan kajian eksplanatoris karena berdasarkan tipe pertanyaan penelitian, yaitu berlandaskan pada *how* (bagaimana).

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan yaitu:

1. *Focused Group Discussion* (FGD), yaitu diskusi kelompok terarah yang membahas relasi kerja pada instansi masing-masing. FGD dilakukan dengan metafora untuk selanjutnya diperdalam dengan relasi kerja di tempat kerja masing-masing.
2. Sosiogram, yaitu setiap peserta FGD akan mengisikan sosiogram yang berupa pilihan dan tolakan untuk memperdalam pemahaman tentang konflik dan efektivitas tim dalam relasi kerja.

Partisipan dalam penelitian ini ditentukan sebagai karyawan yang mewakili Perusahaan. Dalam penelitian ini terdapat 3 cabang pada Perusahaan yang sama, dimana masing-masing cabang diwakili;

a. Relasi antara serikat pekerja dengan manajemen: 3 orang Serikat Pekerja Cabang dan 3 orang manajemen cabang
b. Relasi antar divisi adalah 8 orang, yaitu 1 divisi diwakili 1 orang. Diasumsikan partisipan tersebut juga mewakili bagian kerjanya sehingga akan digambarkan juga bagaimana peta konflik dan efektivitas tim kerja berkaitan dengan konflik antar bagian/ unit kerja.

Total semua partisipan sejumlah 42 orang mengisikan sosiogram dan dilakukan FGD dengan pembagian 2 kelompok, yaitu relasi Serikat Pekerja dengan Manajemen; dan relasi antar divisi/ unit kerja.

Seluruh sumber data dalam penelitian ini dari data FGD hingga sosiogram akan dianalisis dengan analisis tematik. Analisis tematik adalah suatu langkah memberikan kode pada informasi yang dapat menunjukkan daftar topik, model topik atau kelengkapan kompleksitas indikator. Kemudian dikategorisasikan yang berkaitan dengan tema itu (Poerwandari, 2007).

Kumpulan informasi tersebut akan menghasil pola tema yang dapat dikategorisasikan. Setelah peneliti menemukan suatu pola maka peneliti akan mengklasifikasikan atau memberikan kode pada pola tersebut dengan memberikan label, definisi atau deskripsi (Boyatzis 1998, dalam Poerwandari, 2007). Dalam analisis data, suatu tema dapat ditemukan pada tataran manifes, yaitu dapat dilihat secara eksplisit. Suatu tema juga dapat ditemukan pada tataran laten, yaitu tidak terlihat secara eksplisit, melainkan membayangi atau memberikan landasan bagi suatu tema tertentu.

Tahapan yang dipergunakan dalam analisis tematik pada kajian ini, antara lain;

1. Membaca transkrip FGD secara lengkap; Peneliti harus membaca teks secara lengkap dengan pemikiran yang terbuka, tanpa bersikap tendensius, dalam usaha memahami pengungkapan dan pengalaman partisipan dan untuk mendapatkan persepsi yang lengkap terhadap transkrip FGD. Hal ini dilakukan dengan membaca secara sederhana dari transkrip sehingga dapat memahami penjelasan dari partisipan. Untuk mendapatkan pemahaman yang utuh maka peneliti harus sering membaca dalam upaya menemukan pemahaman komprehensif.
2. Memberikan kode pada naskah transkrip FGD yang dinilai mempunyai makna. Pada langkah ini informasi dipadatkan sehingga menemukan inti informasi yang lebih faktual dan lebih menyederhanakan pemahaman dari transkrip yang dirasa terlalu kompleks. Tahapan ini menjadi peneliti lebih mudah menemukan atau mengidentifikasi tema atau pola tema yang nantinya akan dikategorisasikan pada tahapan berikutnya.
3. Menemukan tema dan membuat kategorisasi tema. Berdasarkan padatan yang faktual maka informasi tersebut dikelompokkan dalam tema. Tema tersebut ditemukan secara induktif dari informasi yang diperoleh maupun dapat dilakukan dengan pemeriksaan terhadap dimensi teori yang telah ada (deduktif). Tema dapat sama dengan dimensi teori yang digunakan namun bisa menjadi tema-tema baru

yang dapat mengembangkan teori. Sesudah tema-tema diperoleh maka dapat dilakukan kategorisasi tema, terutama jika teori pada kajian pendahuluan atau studi yang lain terjadi hal yang sama.

Sedangkan panduan analisis skoring dan tematik sebagai berikut;

Tabel 1. Panduan Analisis Skoring dan Temati

Dimesi/ Perspektif	**Kognitif**	**Afektif**	**Konatif/ Perilaku**
Tujuan	Bagian lain mampu berbagi ide tentang tujuan yg sama	Bagian lain berempati terhadap tujuan bagiannya	Bagian lain memotivasi bagiannya untuk mewujudkan tujuan yang sama
Penghargaan	Bagian lain menyadari bahwa ada bagiannya yang dapat menggerakkan perusahaan	Bagian lain membuka diri terhadap pendapat/ sistem kerja bagiannya	Bagian lain turut menggunakan pendapat/ sistem kerja bagiannya
Pengaruh/ Power	Bagian lain mempertimbangkan pengaruh/ power bagiannya sebelum mengambil keputusan	Bagian lain menilai positif pengaruh/ power bagiannya	Bagian lain menawarkan power sharing dalam mengambil kebijakan
Manfaat/ Fasilitasi	Bagian lain menyadari manfaat bagiannya dalam mencapai kinerja bersama	Bagian lain merasa tidak bisa jalan tanpa kehadiran bagiannya	Bagian lain dapat mengambil manfaat/ terbantu dengan kehadiran bagiannya

Definisi Skor:
1 = Tidak sesuai

2 = Belum sesuai
3 = Sudah sesuai
4 = Sangat sesuai

Kriteria Skor:
Merah (Conflict Escalation) = 12 - 23
Kuning (Conflict Alertness) = 24 - 35
Hijau (Conflict Resolution/ Harmonize) = 36 – 48

3. Hasil

Berikut ini disajikan ringkasan tabel skoring dari 3 perusahaan yang menggambarkan hubungan antara Serikat Pekerja dengan manajemen dan antar divisi:

1. Cabang A

Tabel 2. Relasi antara Serikat Pekerja dengan Manajemen di Cabang A

Dimensi / Perspektif	Kognitif	Afektif	Konatif
Tujuan	2	3	3
Penghargaan	2	2	2
Pengaruh/ Power	3	3	3
Manfaat/ Fasilitasi	2	2	2
Skor	**29**		

Tabel 3. Relasi antar Divisi di Cabang A

Dimensi / Perspektif	Kognitif	Afektif	Konatif
Tujuan	2	3	3
Penghargaan	2	2	2
Pengaruh/ Power	3	3	3
Manfaat/ Fasilitasi	2	2	2
Skor	**29**		

2. Cabang B

Tabel 4. Relasi antara Serikat Pekerja dengan Manajemen di Cabang B

Dimensi / Perspektif	Kognitif	Afektif	Konatif
Tujuan	4	3	3
Penghargaan	4	2	3
Pengaruh/ Power	4	3	3
Manfaat/ Fasilitasi	4	3	4
Skor	**40**		

Tabel 5. Relasi antar Divisi di Cabang B

Dimensi / Perspektif	Kognitif	Afektif	Konatif
Tujuan	4	4	4
Penghargaan	4	3	3

Pengaruh/ Power	3	3	4
Manfaat/ Fasilitasi	3	3	3
Skor	**41**		

3. Cabang C

Tabel 6. Relasi antara Serikat Pekerja dengan Manajemen di Cabang C

Dimensi / Perspektif	Kognitif	Afektif	Konatif
Tujuan	1	1	1
Penghargaan	1	1	1
Pengaruh/ Power	1	1	1
Manfaat/ Fasilitasi	1	1	1
Skor	**12**		

Tabel 7. Relasi antar Divisi di Cabang C

Dimensi / Perspektif	Kognitif	Afektif	Konatif
Tujuan	2	3	3
Penghargaan	2	2	2
Pengaruh/ Power	1	1	1
Manfaat/ Fasilitasi	2	2	3
Skor	**24**		

Secara keseluruhan maka rekapitulasi hasil sosiogram melalui aplikasi sebagai infrastuktur pemetaan konflik dalam relasi kerja sebagai berikut;

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil

Mapping Relasi Kerja				
No	**Unit**	**Relasi Sosial**	**Kategori**	**Core Problem**
1	Cabang A	SP - Management	29	SP dianggap kurang manfaat oleh management
		Antar Divisi	29	divisi lain dipersepsikan kurang memberi manfaat bagi divisi-divisi lain
2	Cabang B	SP - Management	40	Penglibatan SP kurang dalam pengambilan keputusan
		Antar Divisi	41	Kurang sosialisasi aturan divisi kepada divisi yang lainnya
3	Cabang C	SP - Management	12	Eskalasi konflik antara SP vs Management karena kebijakan
		Antar Divisi	24	divisi saling memperebutkan pengaruh di hadapan Top Leader

Merujuk pada hasil tersebut maka Cabang B mempunyai hubungan yang harmonis, baik antar serikat pekerja dengan manajemen, maupun relasi kerja antar divisi. Sedangkan Cabang A mempunyai potensi konflik pada kedua sisi relasi kerja. Disisi lain, Cabang C mempunyai konflik yang tinggi pada relasi kerja antara serikat pekerja dengan manajemen dan potensi konflik pada relasi kerja antar divisi. Dengan kata lain, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemetaan relasi kerja yang terjadi dapat berupa; hubungan harmonis, potensi konflik maupun eskalasi konflik.

4. Pembahasan

Kondisi potensi konflik di Cabang A dan C sebenarnya adalah konflik yang laten karena akan mempengaruhi kinerja antar divisi, bahkan kinerja Perusahaan. Potensi konflik yang menjadi laten ini sesuai dengan pendapat Pondy (1999), yang menyatakan bahwa jika dilihat dari manifestasinya, terdapat dua jenis konflik, yaitu konflik laten dan konflik nyata. Konflik laten meliputi konflik yang dirasakan oleh individu atau kelompok. Sedangkan konflik nyata mencakup konflik yang memerlukan negosiasi, artinya dapat menjadi hubungan dinamis antar seseorang maupun antar group. Konflik ini seringkali menimbulkan kekerasan.

Dilihat dari tingkat analisisnya, konflik dapat digolongkan menjadi beberapa tingkatan, yaitu: tingkat individu, tingkat kelompok, tingkat organisasi. Pada tingkat individu, konflik dapat terjadi karena kepentingan dan perebutan sumber daya, atau karakteristik pekerjaan yang tidak jelas dalam pembagian peran, prosesnya mencakup konflik pada motivasi, emosi dan mempengaruhi kesehatan, tingkat ketidakhadiran dan perubahan pekerjaan (Kondalkar, 2007).

Merujuk dari fungsinya bagi seseorang atau kelompok, Moskowitz (2005) melihat konflik dibedakan menjadi dua jenis, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik dikategorikan sebagai konflik fungsional jika: (1) konflik dapat mempertinggi kohesivitas anggota dalam kelompok sehingga tujuan kelompok menjadi tujuan utama. (2). Konflik mulai memicu adanya peningkatan kinerja bila mempunyai semangat berkompetisi dalam organisasi, (3). konflik dapat memperbaiki lingkungan kerja dan mempertinggi peluang pengembangan diri suatu kelompok, sehingga menunjang terbentuknya norma-norma kelompok, (4). meningkatkan budaya kerja yang mendukung perbaikan berbagai sistem dalam organisasi dan pada akhirnya pengembangan organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan kelompok tersebut.

Konflik menjadi disfungsional bila gejala-gejala berikut dapat diidentifikasi dalam konflik: (1) ketika konflik menghalangi penyelesaian masalah, (2) ketika tujuan utama kelompok tidak tercapai, (3) anggota kelompok diperlakukan secara tidak bertanggung jawab sehingga menimbulkan ketidakpercayaan. dan terjadi eskalasi konflik, (4) konflik menyebabkan peningkatan tingkat ketidakhadiran dan ketidakloyalan anggota terhadap organisasi, (5) terdapat manajemen ganda yang mengakibatkan kebingungan anggota sehingga terjadi konflik disfungsional, (6) terjadinya konflik perbedaan pendapat dalam manajemen yang mengakibatkan ketidaksetiaan dan hilangnya keinginan. anggota untuk memberikan prestasi kerja terbaik.

Sedangkan pada Cabang A, bisa dikatakan tetap terjadi konflik namun masih mampu dilakukan resolusi konflik. Sebagaimana yang disampaikan Susan, manajemen konflik merupakan usaha pencegahan eskalasi konflik dari kekerasan dan mencapai pemecahan masalah yang sebenarnya (Susan, 2001 dalam Kondalkar, 2007). Hugh Miall berpendapat bahwa pengelolaan konflik adalah seni intervensi yang

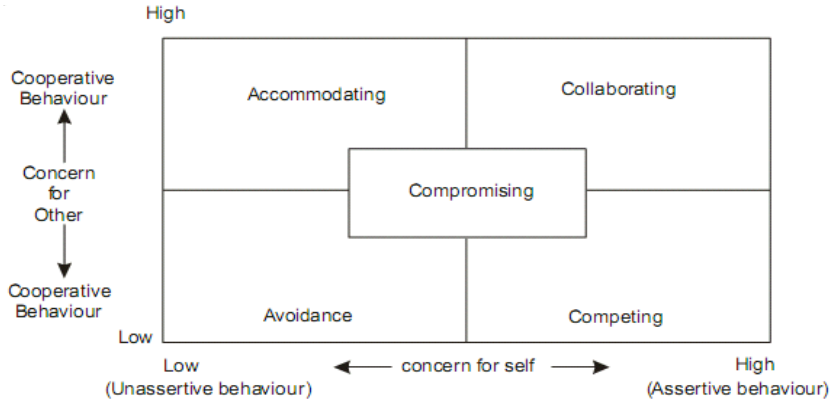
akurat untuk mencapai penyelesaian politik organisasi yang stabil, khusunya yang dilakukan oleh mereka yang mempunyai otorita dan sumber daya untuk menciptakan tantangan kepada pihak-pihak yang berkonflik agar tetap berada dalam kondisi stabil (Susan, 2001 dalam Kondalkar , 2007). Selain itu, tata kelola konflik demokratis dapat dipahami sebagai hubungan dinamis antar pihak yang demokratis dan tata kelola elemen konflik dalam wilayah politik inklusif yang ditandai dengan kegiatan persuasif, berunding, dan melaksanakan keputusan resolusi konflik. Keputusan resoluasi konflik merupakan hasil kesepakatan antar pihak-pihak yang terlibat konflik dan wajib dilaksanakan oleh para pihak yang terlibat konflik (Susan, 2010 dalam Kondalkar, 2007).

Adapun penyelesaian konflik sebagaimana dikemukakan oleh Moskowitz (2005) secara umum menempuh dua cara: pertama, penyelesaian konflik berorientasi pada budaya atau nilai. Cara ini ditempuh dengan menggunakan simbol budaya untuk mempersatukan pihak-pihak yang terlibat. Kedua, penyelesaian konflik tersebut didasarkan pada pembangunan struktural atau institusional. Hal ini dapat berupa penyelenggaraan ajang dialog, pemberdayaan media sosial, dan menjalin komitemen diantara pihak yang terlibat dalam konflik tersebut (Moskowitz, 2005)

Peluang efektivitasnya kedua model pendekatan penyelesaian konflik tersebut tentunya harus melihat konteks dan latar belakang konflik. Konteks dalam hal ini dijelaskan, yaitu dimana konflik terjadi, siapa saja yang terlibat dalam konflik tersebut. Adapun latar belakang konflik dimaknai sebagai asal usul atau sumber konflik. Sementara menurut Robbins (2001), penyelesaian konflik dikenal dengan beberapa istilah, yaitu (1) pencegahan konflik; cara yang dilakukan agar menghindari eskalasi konflik yang mengarah kepada tindakan kekerasan antar pihak yang terkait, (2) penyelesaian konflik; cara yang dilakukan agar pihak yang berkonflik terfokus pada penyelesaian sumber konflik dengan mengadakan konsesus bersama. (3) pengelolaan konflik; pola ini menciptakan persepsi yang positif antar pihak yang terlibat dalam konflik. (4) resolusi konflik; bertujuan untuk mengatasi penyebab konflik dan menyelesaikan akar masalah konflik yang dilanjutkan dengan menjalin relasi yang lebih harmonis. (5) transformasi konflik; yaitu menangani sumber konflik sosial dan konflik politik yang berkembang dengan mengalihkan kekuatan negatif dari sumber perbedaan ke kekuatan positif (Robbins, 2001).

Kondalkar (2007) menjelaskan resolusi konflik dalam lima kriteria sebagaiman gambar berikut ini;

Gambar 1. Model resolusi Konflik



Gambar 1. Model resolusi Konflik
Sumber : Kondalkar (2007)

Dalam Gambar di atas, dapatlah dijelaskan, masing-masing bentuk resolusi konflik seperti berikut:

1. ***Avoidance***. Dalam model ini, salah satu pihak atau para pihak yang terlibat konflik mencoba menghindari pertemuan langsung. Mereka tidak mau dipertemukan secara langsung dan membutuhkan mediasi dari pihak ketiga yang dianggap mereka netral.
2. ***Competing***. Strategi resolusi konflik ini dilakukan ketika strategi lain tidak berjalan dengan baik. Para pihak yang terlibat dalam konflik diberikan penugasan yang membuat mereka berkompetisi untuk menentukan pihak mana yang menang. Tentu saja penugasan ini dilakukan dengan tujuan yang konstruktif bagi organisasi.
3. ***Collaborating***. Merupakan strategi yang melibatkan upaya untuk mencari kelebihan dari pihak lawan yang berkonflik sehingga dapat menutup kekurangan dari pihak masing-masing. Hal ini menyebabkan pihak yang berkonflik akan saling membutuhkan dalam berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.
4. ***Accommodating*.** Pada strategi ini, pihak yang terkait konflik diminta menurunkan ego sentrisnya sehingga dapat mengalah jika ada tujuan bersama yang lebih besar. Namun strategi ini hanya mampu diterapkan kepada kelompok atau organisasi yang mempunyai kematangan dalam menyikapi konflik dengan akal sehat.
5. ***Compromising*.** Strategi resolusi konflik ini dapat diimplementasikan untuk membuat para pihak yang terkait konflik untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat ketika mereka membuat kesepakatan damai. Dengan kata lain, semua pihak yang berkonflik tetap akan mendapatkan keuntungan yang sepadan (*win win solution*).

5. Kesimpulan & Saran

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Penelitian ini menghasilkan prototype untuk penyusunan software Sosiogram sebagai infrastruktur pemetaan konflik dalam relasi kerja.
2. Konflik dalam relasi kerja dapat dibagi menjadi 3 kategori, yaitu harmonis, potensi konflik dan eskalasi konflik. Dimana ketiga kategori ini mempunyai analisis sendiri untuk proses penanganan dan pencegahannya.

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menguji coba prototype aplikasi dengan perusahaan yang berlainan jenis atau karakternya, misalnya perusahaan swasta dengan perusahaan BUMN. Hal ini dilakukan agar mendapat karakteristik relasi kerja yang mungkin berbeda pada jenis perusahaan yang berbeda pula.

Referensi

De Dreu, C KW, dan Gelfand, M. J. 2017. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associate.

Dobbie, F., Reith, G., and McConville, S. 2018. Utilising Social Network Research in Qualitative Exploration of Gamblers' Social Relationships. *Sage Journal*.

Fiske, A. P. 1991. *Structures of social life: The four elementary forms of human relations: Communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing.* Free Press.

Fukuyama, F. 1995. *Trust: The Social Virtues of The Creation of Prosperity*, New York: Free Press Paperbacks.

Kondalkar, VG. 2007. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International Limited Publisher.

Moskowitz, Gordon B. 2011. *Social cognition: understanding self and others*. Guilford Press. p. 421. ISBN 978-1-59385-085-2. Retrieved 24 March 2011.

Myers, D. G. 2002. *Social Psychology*, Michigan, USA: Hope College.

Poerwandari, E. K. 2007. *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia.* edisi ketiga. Jakarta : LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Pondy, L.R., quarterly Sept.1999, Organization Conflict, Concepts and Models, *administrative science,* pp 296-320."

Robbins, S. R. 2001. *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, New Delhi: Prentice Hall

Sobieski, C., & Dell'Angelo, T. 2016. Sociogram As a Teaching and Learning; Discoveries from a Teacher.