

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepribadian

1. Pengertian Kepribadian

Istilah “kepribadian” (*personality*) berasal dari kata latin “*persona*” yang berarti topeng atau kedok, yaitu tutup muka yang sering dipakai oleh pemain-pemain panggung, yang maksudnya untuk menggambarkan perilaku, watak, atau pribadi seseorang. Bagi bangsa Yunani, “*persona*” berarti bagaimana seseorang tampak pada orang lain. Jadi konsep awal dari pengertian *personality* (pada masyarakat awam) adalah tingkah laku yang ditempatkan dilingkungan sosial. Kesan yang mengenai diri yang diinginkan agar ditangkap oleh lingkungan sosial (Alwisol, 2004. Hal: 8).

Kartini Kartono dan Dali Gulo (dalam Hall dan Lindzey, 1993. Hal: 95) adalah sifat dan tingkah laku khas seseorang yang membedakannya dengan orang lain; integrasi karakteristik dari struktur-struktur, pola tingkah laku, minat, pendirian, kemampuan dan potensi yang dimiliki seseorang; segala sesuatu mengenai diri seseorang sebagaimana diketahui oleh orang lain.

Sullivan (dalam Alwisol, 2004. Hal: 185), mendefinisikan kepribadian sebagai pola yang relatif menetap dari situasi-situasi antar pribadi yang berulang, yang menjadi ciri kehidupan manusia.

Gordon Allport memandang kepribadian sebagai organisasi dinamis didalam individu yang terdiri dari sistem-sistem psikofisis yang menentukan cara-caranya yang khas dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan. Sistem psikofisis terdiri dari kebiasaan, sikap, nilai, kepercayaan, keadaan emosi, motif, dan sentimen (Hurlock, 1981. Hal: 524-525). Maksud dinamis pada pengertian tersebut adalah perilaku mungkin saja berubah-ubah melalui proses pembelajaran atau melalui pengalaman-pengalaman.

Calvin S. Hall dan Gardner Lindzey, 1993; Pandangan Jung tentang kepribadian adalah prospektif dalam arti bahwa ia melihat kedepan ke arah garis perkembangan sang pribadi dimasa depan dan retrospektif dalam arti bahwa ia memperhatikan masa lampau (dalam Supratiknya).

Jung mengkonsepkan tipe kepribadian secara panjang lebar yang disebut “ekstraversi” dan “intraversi”. Jung melihat pribadi ekstrovert memiliki cara pandang objektif atau tidak personal tentang dunia, sedangkan pribadi introvert pada hakikatnya merupakan cara subjektif atau individual melihat segala sesuatu (Jess Feist & Gregoriy, 2008. Hal: 354).

Kepribadian menurut Eysenck (dalam Alwisol, 004. Hal: 319), kepribadian adalah keseluruhan pola tingkah laku aktual maupun potensial dari organisme, sebagaimana ditentukan dari keturunan dan lingkungan. Pola tingkah laku itu berasal dan dikembangkan melalui

fungsional dari empat sektor utama yang mengorganisir tingkah laku, sektor kognitif, sektor afektif, dan sektor somatik.

Cattel (dalam Nuqul, 2006. Hal : 24) menyebutkan, kepribadian merupakan suatu prediksi mengenai apa yang dilakukan seseorang terhadap situasi yang dihadapi. Sedangkan menurut Jung dan Eysenck kepribadian adalah totalitas segala peristiwa psikis yang disadari maupun tidak disadari atau disebut juga sebagai "*psyche*". Kesadaran sendiri mempunyai peran penting dalam orientasi manusia dengan dunianya. Sedangkan sikap jiwa oleh Jung masih dibagi menjadi dua golongan yaitu kecenderungan ekstrovert dan introvert (Suryabrata, 1993)

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah segala bentuk sifat dan tingkah laku yang khas yang dapat membedakan seorang individu dengan individu lainnya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Terbentuknya Kepribadian

Kepribadian akan berkembang dan mengalami perubahan-perubahan. Tetapi didalam perkembangan itu makin terbentuklah pola-pola yang khas, sehingga merupakan ciri-ciri yang unik bagi setiap individu.

Pendapat Horton *et. al.*, (1977) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kepribadian, sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua faktor besar, yaitu faktor hereditas (keturunan) dan faktor lingkungan (dalam Mangkunegara, 2005. Hal: 7).

Selain mengutamakan pentingnya pengalaman-pengalaman sosial psikologis bagi pembentukan kepribadian yang normal, Horney juga menjelaskan pengalaman-pengalaman tersebut dapat mengarahkan pada neurosis. Menurut kepribadian neurotik berkembangnya dari ketidakmampuan orang tua mengasuh anaknya. Jika anak dimasa kecilnya sering ditakut-takuti dan ditolak oleh anggota keluarganya yang mana tempat dia menggantungkan dan mendapatkan kasih sayang, rasa aman, rasa cinta pertama dalam hidupnya, maka anak tersebut akan mengembangkan kecemasan dasar. Dan jika budaya tempatnya tumbuh bersifat kompetitif maka anak tersebut akan mengembangkan konsep yang tidak realistis, sehingga selanjutnya akan meningkatkan kecemasan diri (dalam Yusuf dan Nurihsan, 2011: 27).

Adapun Jung membagi dua faktor yang membentuk kepribadian (dalam Hartati, dkk, 2004. Hal: 171-177), yaitu sebagai berikut:

i. Faktor genetik

Keturunan merujuk pada faktor genetis seorang individu. Tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi dan irama biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap dipengaruhi oleh siapa orang tua dari individu tersebut, yaitu komposisi biologis, psikologis, dan psikologis bawaan dari individu.

ii. Faktor lingkungan

Kepribadian yang dipengaruhi oleh lingkungan yang berasal dari luar individu tersebut. Faktor lain yang memberi pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter adalah lingkungan di mana seseorang tumbuh dan dibesarkan; norma dalam keluarga, teman, dan kelompok sosial; dan pengaruh-pengaruh lain yang seorang manusia dapat alami. Faktor lingkungan ini memiliki peran dalam membentuk kepribadian seseorang.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepribadian dibentuk dari genetik dan lingkungan yang dapat mempengaruhi cara berfikir, sikap, kecerdasan, dll.

3. Tipe Kepribadian Ekstrovert dan Introvert

Setiap individu memiliki ciri-ciri kepribadian yang berbeda satu dengan yang lainnya. Secara umum, kepribadian individu digolongkan kedalam dua sifat, yaitu: (1) *introvert* dan (2) *ekstrovert*. Individu yang mempunyai sifat ekstrovert akan cenderung mengalami stress bila dihadapkan pada persoalan-persoalan yang membuat dirinya terancam atau tertekan dalam kaitannya dengan hubungan antar manusia dibanding dengan ciri-ciri individu yang memiliki ciri-ciri kepribadian ekstrovert (Wijono, 2011: 135).

Menurut Friedman & Rosenman (1974) yang telah mengelompokkan kepribadian kedalam dua tipe yang berbeda yaitu tipe A dan tipe B. Kedua tipe kepribadian tersebut akan berbeda dalam

mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan mereka. Beberapa ciri yang dapat dilihat dari dua tipe tersebut adalah individu yang mengerjakan tugas dengan cepat, mempunyai sikap kompetitif tinggi, tidak sabar dengan cara apapun untuk mencapai tujuan yang diinginkannya atau menyelesaikan tugas kurang dari waktu yang ditentukan, berorientasi pada prestasi, ambisius, agresif, mudah stress, mudah tertekan, gesah-gesah, mudah gelisah, sering mengalami ketegangan, dan berbicara dengan penuh semangat (*explosive*). Lawan dari tipe tersebut adalah kepribadian tipe B yang mempunyai ciri-ciri rileks, tidak suka kesulitan, jarang marah, menggunakan banyak waktunya untuk kegiatan yang disenangi, tidak mudah stres, tidak mudah iri, bekerja terus-menerus, jarang kekurangan waktu, dan berbicara dengan nada suara pelan dan Bergeraknya lambat (dalam Wijono, 2011: 135).

Kebanyakan orang mengenal istilah ekstrovert dan introvert dari psikiater Swiss bernama C. G. Jung, yang awalnya adalah salah satu sahabat terdekat Freud. Namun kepribadian introvert ekstrovert Jung dikembangkan lebih lanjut secara mendetail oleh Eysenck (Eysenck, 1980. Hal: 10).

Eysenck melaksanakan penyelidikannya yang pertama, yaitu variabel yang menggambarkan kontras antara ekstroversi dan introversi (Suryabrata, 2006. Hal: 293).

Eysenck dan Cattell mengkonsepkan superfaktor supertraits, yaitu *ekstroversion (E) – introversion*, stabilitas emosi dan ketidakstabilan

emosi (*Neurotisme* (N)), serta *psikotisme* (P) (Feist & Feist, 2008. Hal: 354).

Jung mengkonsepkan tipe kepribadian secara panjang lebar yang disebut "*ekstraversi*" dan "*introversi*". Jung melihat pribadi ekstrovert memiliki cara pandang objektif atau tidak personal tentang dunia, sedangkan pribadi introvert pada hakikatnya merupakan cara subjektif atau individual melihat segala sesuatu (Feist & Feist, 2008. Hal: 354).

Menurut Carl Gustav Jung (1875-1961), personality individu dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian yang besar seperti berikut:

- a. Ekstrovert
- b. Introvert

Jadi berdasarkan jiwanya, manusia dapat digolongkan menjadi dua tipe, yaitu:

- a. Tipe kepribadian ekstrovert

Menurut Suryabrata (1993), orang-orang yang ekstrovert terutama dipengaruhi dunia objektifnya, yaitu dunia luar dirinya. Orientasinya terutama tertuju keluar. Pikiran, perasaan serta tindakan-tindakannya terutama ditentukan oleh lingkungannya, baik lingkungan sosial maupun non sosial. Dia bersikap positif terhadap masyarakatnya, ini sama artinya dengan hati terbuka, mudah bergaul, hubungan dengan orang lain lancar. Bahaya bagi ekstrovert ini adalah apabila ikatan terhadap dunia luar itu terlalu kuat, sehingga

tenggelam dalam dunia objektifnya, kehilangan dirinya atau asing terhadap dunia subjektifnya sendiri (dalam Nuqul, 2006. Hal: 29).

Eysenck, mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki tipe kecenderungan *ektrovert* akan memiliki karakteristik sebagai berikut: mereka tergolong orang yang ramah, suka bergaul, menyukai pesta, memiliki banyak teman, selalu membutuhkan teman untuk diajak bicara, tertarik dengan apa yang terjadi disekitar mereka, terbuka, dan sering banyak bicara, membandingkan pendapat mereka dengan pendapat orang lain seperti aksi dan inisiatif, mudah mendapat teman dan beradaptasi dlam kelompok baru, mengatakan apa yang mereka pikirkan tertarik dengan orang-orang baru mudah menolak bersahabat dengan orang-orang yang tidk diinginkannya. Mereka individu yang periang dan tidak memusingkan suatu masalah, optimis dan ceria (dalam Atkinson, 1993. Hal: 370).

Sedangkan menurut L. A. Pervin (dalam Nuqul, 2006. Hal: 30), bahwa gambaran sifat tipe kepribadian ekstrovert adalah sebagai orang yang ramah dalam pergaulan, banyak teman, sangat memerlukan kegembiraan, ceroboh, impulsive. Secara lebih rinci dijabarkan mudah marah, gelisah agresif, mudah menerima rangsang, berubah-ubah, *impulsif*, aktif, optimis, suka bergaul, banyak bicara, mau mendengar, menggampangkan lincah, riang, kepemimpinan.

Menurut Jung, orang ekstrovert dipengaruhi dunia objektif, diluar dirinya. Orientasi tertuju pada pikiran, perasaan terdasarnya terutama ditentukan oleh lingkungan baik sosial maupun non sosial (Suryabrata, 2006. Hal: 292).

Dapat disimpulkan bahwa orang yang berkepribadian ekstrovert adalah orang yang mudah bergaul dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya, sehingga fikiran, perasaan dan tindakan-tindakannya banyak dipengaruhi dunia luar dirinya (objektif) daripada dunia dalam dirinya (subjektif).

b. Tipe kepribadian introvert

Sebaliknya seseorang yang memiliki kecenderungan introvert akan memiliki karakteristik antara lain: tertarik dengan pikiran dan perasaannya sendiri, tampil dengan muka pendiam dan tampak penuh pemikiran, biasanya tidak mempunyai banyak teman, sulit membuat hubungan baru, menyukai konsentrasi dan kesunyian, tidak suka dengan kunjungan yang tidak diharapkan, baik bekerja sendirian daripada berkelompok.

Berdasarkan teori Jung (dalam Eysenck, 2006. Hal: 293) yang menyatakan beberapa ciri orang yang introvert, yaitu terutama dalam keadaan emosional atau konflik, orang dengan kepribadian ini cenderung untuk menarik diri dan menyendiri. Mereka lebih menyukai pemikiran sendiri daripada berbicara dengan orang lain.

Mereka cenderung berhati-hati, pesimis, kritis dan selalu berusaha mempertahankan sifat-sifat baik untuk diri sendiri sehingga dengan sendirinya mereka sulit untuk dimengerti. Mereka seringkali banyak pengetahuan atau mengembangkan bakat diatas rata-rata dan mereka hanya dapat menunjukkan bakt mereka dilingkungan yang menyenangkan. Orang introvert berada dalam puncaknya dalam keadaan sendiri atau dalam kelompok kecil tidak asing.

Menurut Eysenck (dalam Nuqul, 2006. Hal: 31) orang dengan tipe kepribadian introvert memiliki sifat tenang, suka merawat diri, bersikap hati-hati, pemikir, kurang percaya pada keputusan yang impulsif, lebih suka hidup teratur, suka murung, kuarir, kaku, sederhana, pesimis, suka menyendiri, kurang suka bergaul, pendiam, pasif, berhati-hati, tenggang hati, damai, terkendali, dapat diandalkan, menguasai diri (Pelvin 1994).

Dapat disimpulkan bahwa orang yang berkepribadian *intovert* adalah orang yang tidak mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya, yang cenderung dipengaruhi dunianya sendiri (subjektif) daripada dunia luar (objektif).

Menurut Jung, bagi individu-individu yang mempunyai *trait-trait personality* yang sukar digolongkan sebagai *introvert* atau *ekstrovert*, maka mereka boleh disifatkan sebagai *ambivert*. *Ambivert* mempunyai trait-trai seorang *ekstrovert* dan *introvert* (Iriaz. Hal: 5).

B. Manajemen Konflik

Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *Maneggiare* (Haney dalam Mardianto, 2000) yang berarti melatih kuda-kuda atau secara harfiah *to handle* yang berarti mengendalikan, sedangkan dalam kamus Inggris Indonesia (Echols dan Shadily, 2000) *management* berarti pengelolaan dan istilah *manager* berarti tindakan membimbing atau memimpin, sedangkan dalam bahasa Cina, manajemen adalah *kuan lee* yang berasal dari dua kata yaitu *kuan khung* (mengawasi orang kerja) dan *lee chai* (memanajemen konflik uang) (Mardianto, 2000). Sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai mengawasi/mengatur orang bekerja dan memanajemen konflik administrasi dengan baik. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1997) manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama (dalam makalah Ahmad Thontowi. Manajemenkonflik_pdf. Diakses: 02 Januari 2012).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sebuah tindakan yang berhubungan dengan usaha tertentu dan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan.

Setelah mengetahui definisi dari manajemen, selanjutnya pengertian dari konflik. Ada berbagai definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang konflik. Di antaranya yang diungkapkan Putman & Pool (Sujak, 1987:150), konflik didefinisikan sebagai interaksi antara individu, kelompok atau

organisasi yang membuat tujuan atau arti yang berlawanan, dan merasa bahwa orang lain sebagai pengganggu yang potensial terhadap pencapaian tujuan mereka (dalam Wijono, 2011:177).

Robbins, merumuskan Konflik sebagai: “sebuah proses dimana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan (*blocking*) yang menjadikan orang lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasi minatnya” (dalam Winardi, 2007. Hal: 5).

Selanjutnya Mullins (1993, hlm. 658) mendefinisikan bahwa konflik merupakan kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok maupun organisasi. sejalan dengan pernyataan tersebut, French (1994, hlm:119) mengatakan sebagai berikut: “Konflik diorganisasi muncul diantara dua orang atau lebih atau kelompok yang mempunyai ketidaksesuaian tujuan.” (dalam Wijono, 2011: 177)

Setiap kelompok atau komunitas didalam suatu organisasi, ketika didalamnya ada interaksi antara satu dengan yang lainnya, pasti ada kecenderungan untuk timbul konflik. Manajemen konflik, membahas bagaimana mengatur atau mengelola konflik itu menjadi hal yang dapat meningkatkan produktivitas (dalam Mangkunegara, 2005. Hal: 20).

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan

kenyataan apa yang diharapkannya dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu: *pertama*, pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi. *Kedua*, pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (*konflik fungsional*) dan bisa pula merugikan organisasi (*konflik disfungsi*). *Ketiga*, pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi (dalam Mangkunegara, 2005. Hal: 21).

Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terdapat pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres (dalam Winardi, 2007).

Dengan demikian yang dimaksud dengan Konflik adalah proses pertikaian yang terjadi dan peristiwa yang berupa gejala dan sejenisnya adalah salah satu manifestasinya.

Dari pengertian manajemen dan konflik diatas, kini pengertian dari manajemen konflik sendiri. Menurut Irvine “Manajemen konflik adalah strategi dimana organisasi dan individu bekerja untuk mengenali dan mengendalikan perbedaan-perbedaan, dengan cara pengurangan biaya keuangan dan manusia dari kesulitan pengendalian konflik, sementara

keselarasan konflik sebagai sumber pembaharuan dan perkembangan” (dalam Wirawan, 2009: 131).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara yang digunakan individu untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam lingkungan kehidupannya.

a. Konflik dalam organisasi

Dalam konflik organisasi dapat muncul karena adanya kemungkinan-kemungkinan, yaitu situasi yang tidak sesuai dalam mencapai tujuan, sasaran, munculnya ketidak pastian dalam status pekerjaan dan perbedaan persepsi (dalam Wijono, 2011:177), selain itu konflik organisasi dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

i. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*)

Konflik hierarki ini dapat muncul ketika ada benturan di hierarki struktural. Semakin kompleks hierarki strukturalnya, maka semakin sering terjadi adanya konflik di antara para pejabat yng ada di dalam struktur organisasi.

ii. Konflik Fungsional dan Disfungsional (*functional and disfunctional conflict*)

Dalam suatu kesempatan Ivancevich, Konopaske, dan Mattesion (2005) membedakan konflik fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional menurut mereka adalah konfrontasi antara kelompok-kelompok yang menginginkan keuntungan dan peningkatan

prestasi organisasi. Konflik fungsional dapat diarahkan untuk menambah perubahan adanya kesadaran terhadap masalah atau kebutuhan yang ditunjukkan tersebut, hasil yang lebih luas dan produktif mengkaji untuk solusi dan secara umum memfasilitasi perubahan positif, adaptasi, dan inovai.

Konflik disfungsional adalah berbagai konfrontasi atau interaksi diantara kelompok-kelompok yang merugikan dan menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Konflik fungsional dan disfungsional ini akan muncul dalam organisasi ketika ada berbagai fungsi manajemen seperti: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan memimpin mengalami berbagai pertentangan dan kepentingan masing-masing sehingga mengalami konflik.

iii. Konflik Staf-Lini (*line-staff conflict*)

Konflik antara staf lini ini dapat muncul ketika hubungan antara garis wewenang dan tanggungjawab keduanya saling tumpang tindih dan tidak jelas.

iv. Konflik Kelompok Formal dan Kelompok Informal (*formal-non-formal conflict*)

Konflik terjadi ketika ada dua kelompok, yaitu kelompok formal dan informal mempunyai perbedaan kepentingan dalam mencapai tujuannya. Jika salah satu atau kedua belah pihak ini

meempunyai tuuan dan kepentingan berbeda, maka akan terjadi konflik yang dapat merugikan organisasi.

b. Ciri-ciri konflik

Ciri-Ciri Konflik menurut Wijono (2011, hlm: 206-207) adalah :

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang - pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.

5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

c. Sebab-sebab muncul konflik

Ada empat yang dapat menyebabkan munculnya konflik dalam suatu organisasi (dalam Wijono, 2011: 201-203), yaitu:

1. Situasi yang tidak sesuai

Situasi-situasi tertentu yang kurang menguntungkan bahkan tidak sesuai dalam mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu penyebab timbulnya konflik organisasi.

2. Rencana kegiatan dan alokasi waktu yang tidak sesuai

Konflik organisasi dapat muncul karena adanya rencana kegiatan atau alokasi waktu yang tidak sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Masalah status pekerjaan yang tidak pasti

Masalah ketidakpastian dalam menentukan status pekerjaan bagi karyawan, akan memicu munculnya konflik dalam organisasi

4. Perbedaan persepsi

Perbedaan-perbedaan yang sering kali muncul dapat memicu timbulnya konflik dalam organisasi. Ketika terjadi perbedaan-perbedaan persepsi dalam memandang subjek atau objek, maka akan menyebabkan munculnya konflik.

d. Sumber-sumber konflik

Timbulnya konflik yang terjadi dalam organisasi tidak lepas dari beberapa sumber masalah yang ada, seperti konflik yang terjadi dalam diri individu, konflik antar pribadi, dan konflik antar kelompok (dalam Winardi, 2007. Hal: 8-11).

1. Konflik dalam diri individu

Konflik-konflik dapat muncul karena kelebihan beban (*role overloads*) dan ketidakmampuan peranan orang yang bersangkutan (*person-role incompatibilities*). Konflik dapat terjadi apabila mendapatkan “beban berlebihan” atau apabila menerima tanggungjawab yang terlampau banyak.

Konflik dalam diri individu berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*) dan konflik yang berkaitan dengan peran dan ambigius.

- a. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*)

Menurut Wijono (1993, hal: 7-15), ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), yaitu:

1. *Approach-Approach conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

2. *Approach-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan yang mengacu pada satu tujuandan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut.

3. *Avoidance-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

b. Konflik yang berkaitan dengan peran dan ambigius

Di dalam organisasi, konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap-sikap, nilai-nilai dan harapan-harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Filley and House memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi, yang dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok yaitu :

- 1) Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
- 2) Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
- 3) Memiliki kemampuan untuk mentolelir stres.

- 4) Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi (Wijono, 1993, hal: 15).

2. Konflik antar pribadi

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi, yang disebabkan oleh karena berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih.

Stevenin (2000, pp.132-133), ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi, adanya:

1. Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
2. Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya.
3. Waspadailah masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.
4. Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Sebagai

manajer, manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.

5. Kalah/menang. Ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang amat kuat. Pada tingkat ini, sering kali pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian di antaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
6. Pertarungan/penerbangan. Ini adalah konflik “penembak misterius”. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Bila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orang-orang saling berselisih.
7. Keras kepala. Ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”. Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah karena biasanya hal ini tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Meskipun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.
8. Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus-terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan.

3. Konflik antar kelompok

Situasi konflik lain muncul didalam organisasi, sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait-mengait. Konflik antar kelompok merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi, yang dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan.

Dalam setiap kasus, hubungan antar kelompok perlu dimanaje dengan tepat, guna memelihara kerjasama dan untuk mencapai hasil-hasil konstruktif, dan mencegah timbulnya hasil-hasil destruktif yang dapat timbul karena adanya konflik-konflik.

e. Strategi penyelesaian konflik

Menurut Thomas dan Kilmann dalam Winardi (2007), pendekatan penyelesaian konflik dikategorikan dalam dua dimensi ialah kerja sama (*cooperativeness*) dan ketegasan (*assertiveness*). Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada 5 jenis manajemen konflik, berikut adalah :

1. Kompetisi

Tindakan ini dilakukan jika mencoba memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Penyelesaian bentuk kompetisi seperti ini dikenal dengan

istilah *win-lose orientation* (menang atau kalah). Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan-bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

2. Akomodasi

Dalam pendekatan akomodasi, salah satu pihak meminimalkan upaya untuk mengutamakan kepentingan kelompoknya dan memberi penekanan maksimum pada kebutuhan kelompok lain. Isu-isu yang menjadi sumber konflik yang terkadang berbeda pendapat kepentingannya bagi pihak-pihak yang saling mengalami konflik. Apabila isu tersebut menjadi yang penting bagi suatu kelompok dan tidak penting bagi kelompok lainnya, maka kelompok kedua dapat menuruti keinginan kelompok pertama melalui akomodasi. Tindakan ini tidak merugikan kelompok kedua, dapat dilihat sebagai bentuk itikad baik, dan membantu mempertahankan hubungan yang kooperatif antara kedua kelompok. Mungkin terdapat beberapa situasi dimana upaya menjaga kedamaian dan menghindari ketidakharmonisan berperan lebih penting dibandingkan resolusi yang memaksimalkan kepentingan sebuah kelompok tertentu. Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi yang terkesan seakan-akan mudah menyetujui ide seseorang dan ingin bekerja sama dan kesan demikian hanya bersifat diperlukan bukan

kenyataan. Proses tersebut adalah taktik perdamaian yang bermanfaat apabila sebuah persoalan konflik bersifat lebih penting bagi orang lain.

3. Kompromis

Pendekatan kompromi adalah metode tradisional dalam mengatasi konflik antar kelompok. Dengan melakukan kompromi, tidak ada pihak yang menang dan pihak yang kalah, dan kesepakatan yang dicapai umumnya bukan kesepakatan yang ideal bagi kedua kelompok. Kompromi dapat menjadi sangat efektif apabila tujuan yang dicari dapat dibagi dengan cukup adil. Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis dengan jalan negosiasi antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lain menerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat tetapi memuaskan. Kompromi dapat menjadi sangat berguna bila kedua kelompok yang bersengketa memiliki kekuasaan yang relatif seimbang dan memiliki komitmen kuat untuk mencapai tujuan yang sama-sama eksklusif. Hal ini juga dapat menunjukkan sebuah cara untuk memperoleh kesepakatan bersama atas suatu masalah yang sangat sulit dan kompleks. Telah didiskusikan sebelumnya bahwa pendekatan penyelesaian masalah adalah sesuatu yang ideal, namun sulit dilakukan. Kompromi adalah pendekatan yang berusaha mencari jalan tengah. Umumnya kompromi melibatkan kerelaan berkorban lebih banyak dibandingkan pendekatan akomodasi

4. Kolaborasi

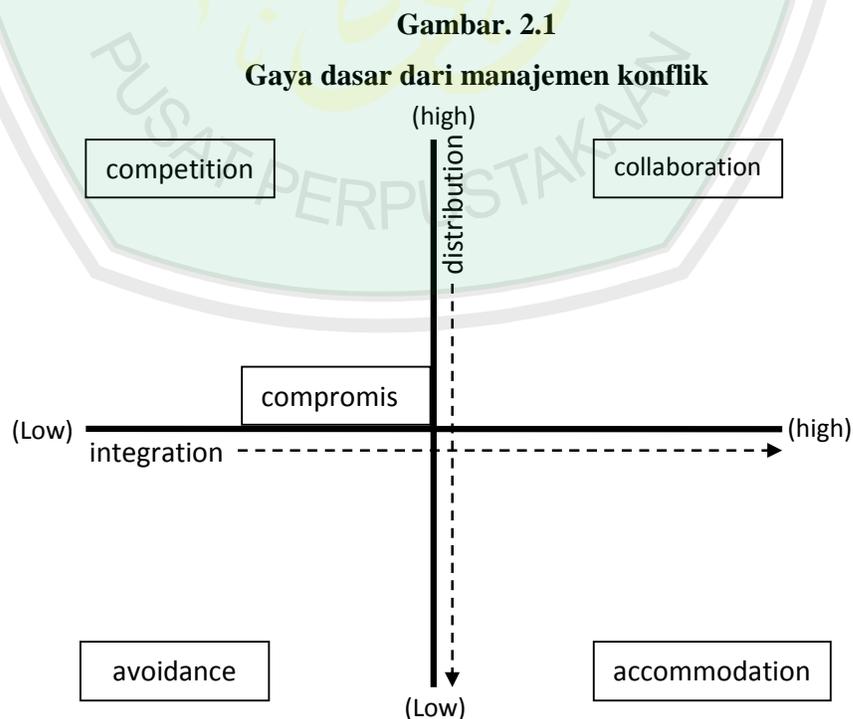
Pendekatan kolaborasi berupaya menyelesaikan konflik dengan menekankan secara maksimum kepentingan kedua kelompok. Upaya penyelesaian masalah yang baik membutuhkan kesediaan kedua kelompok yang bersengketa untuk bekerjasama mencari penyelesaian terpadu yang dapat memuaskan kebutuhan semua pihak. Ketika pihak-pihak yang saling bertentangan benar-benar berkolaborasi, mereka mungkin mendapatkan pemahaman, pengalaman, pengetahuan, dan cara pandang baru yang dapat menciptakan solusi-solusi yang lebih berkualitas. Bekerja menuju ke arah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan, usaha ini dilakukan untuk pendekatan pemecahan problem (*problem-solving approach*) yang memerlukan integrasi dari kedua pihak.

5. Penghindaran

pendekatan ini dapat menjadi strategi yang efektif dan tepat dalam beberapa situasi konflik, terutama saat menghindari masalah ditujukan sebagai alternatif sementara. Ketika sebuah konflik menjadi sangat memanas, menghindari masalah untuk sementara dapat memberikan kesempatan bagi kedua pihak yang bersengketa untuk mendinginkan diri dan mengembalikan sudut pandang yang objektif. Menghindar juga mungkin tepat digunakan ketika pihak-pihak lain berada dalam posisi yang lebih baik untuk menyelesaikan

konflik, atau ketika terdapat masalah-masalah lebih penting lain yang harus diutamakan. Menyangkut ketidakpedulian dari kedua kelompok. Keadaan ini menggambarkan penarikan kepentingan atau mengacuhkan kepentingan kelompok lain.

Posisi-posisi relatif dari setiap gaya tersebut atau pendekatan-pendekatan mengenai dimensi-dimensi kunci dari distribusi (berpengaruh pada diri orang itu sendiri) dan integrasi (sebagai akibat pengaruh dari orang lain) dapat dilihat dalam gambar dibawah ini. Sebagai gambaran kompetisi adalah tinggi pada distribusi tetapi rendah pada integrasi, kompromi terletak ditengah-tengah diantara dimensi-dimensi tersebut, dan menghindar adalah rendah diantara keduanya, sedangkan tinggi pada integrasi tetapi rendah pada distribusi, dan kolaborasi terletak tinggi diantara kedua dimensi (dalam Wijono, 2010 : 211-212).



f. Dampak konflik

1. Konflik destruktif (dampak negatif konflik)

Dampak negatif konflik sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik (dalam Winardi, 2007. Hal: 4).

Konflik destruktif ini menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu dan atau organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya. Beberapa macam kerugian yang ditimbulkan oleh konflik destruktif, yaitu: perasaan cemas, komunikasi yang menyusut, persaingan yang makin menghebat, perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama. Konflik destruktif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan berkurangnya efektifitas individu-individu, kelompok-kelompok dan organisasi-organisasi, karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan (dalam Winardi, 2007. Hal: 5-6).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, dampak negatif konflik atau konflik destruktif yaitu dapat menimbulkan stress pada anggota yang tidak bisa menghadapi situasi konflik yang kunjung selesai.

2. Konflik konstruktif (dampak positif konflik)

Menurut Winardi (2007, hal: 6), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dilakukan secara efisien dan efektif maka

dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial.

(dalam Winardi, 2007. Hal: 6-7) Selain dampak negatif yang ditimbulkan konflik, disisi lain ada dampak positifnya atau keuntungan yang dapat dicapai dari konflik demikian adalah:

1. Kreativitas dan inovasi yang meningkat

Akibat adanya konflik, orang-orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik.

2. Upaya yang meningkat (intensitasnya)

Konflik dapat menyebabkan diatasinya perasaan apatis dan ia dapat menyebabkan orang-orang yang terlibat dengannya bekerja lebih keras.

3. Ikatan (*kohe*si) yang makin kuat

Konflik yang terjadi dengan pihak “luar”, dapat menyebabkan diperkuatnya identitas kelompok, diperkuatnya ikatan (*kohe*si) dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

4. Ketegangan yang menyusut

Konflik dapat membantu menyusutnya ketegangan-ketegangan antar pribadi, yang apabila tidak demikian, di “tabung” hingga hal tersebut menyebabkan timbulnya stress.

Dari adanya dampak positif dari konflik, cara pengambilan keputusan secara psikologis yang menuntut pengambilan keputusan

secara inovatif, membutuhkan proses pemecahan masalah secara kreatif. Dalam hal ini kreativitas didefinisikan sebagai memapuan untuk memvisualkan, berwawasan futuristik, dan menyimpulkan suatu ide.

C. Tipe Kepribadian dan Manajemen Konflik Ditinjau dari Perspektif Islam

1. Kepribadian dalam Islam

Kepribadian dalam studi keislaman lebih dikenal dengan istilah *syakhshiyah*. *Syakhshiyah* berasal dari kata *syakhshun* yang berarti pribadi. Kata ini kemudian diberi ya' nisbat sehingga menjadi kata *syakhshiyat* yang berarti kepribadian (dalam Yusuf dan Nurihsan, 2011: 212).

Manusia adalah makhluk netral, kepribadiannya itu bisa berkembang seperti malaikat, bisa juga seperti setan. Hal tersebut tergantung pada pilihannya, ataukah manusia mengisi jiwa atau kalbunya dengan ketakwaan atau dengan fujur. Apabila yang dipilih adalah ketakwaan, maka kolbu (fungsi rohaniah yang dipilihnya sebagai perpadan antara akal dan rasa) akan menggerakannya untuk berperilaku yang bermakna (beramal shaleh), dan berpibadi mulia. Tetapi apabila yang dipilihnya itu “fujur”, maka dia akan berpibadi mufsid, bebuat maksiat dibumi (dalam Yusuf dan Nurihsan, 2011: 213).

Mohammad Surya (1994: 16), kepribadian adalah semata-mata jassil kebudayaan; kepribadian ditentukan oleh faktor jasmaniah saja;

kepribadian merupakan jumlah sifat-sifat atau ciri-ciri kepribadian; dan kepribadian sebagai suatu benda (dalam Mangkunegara, 2005. Hal: 6).

Dalam Al-Qur'an terdapat penjelasan tentang kepribadian manusia dan ciri-ciri kepribadian yang bersifat umum, yang membedakan manusia dari makhluk Allah SWT lainnya. Terdapat dalam Al-Qur'an gambaran kepribadian yang lurus dan tak lurus (dalam Rachmat Ramadhana al-Banjari, 2008. Hal: 168).

a) Faktor yang mempengaruhi pribadi manusia

Pribadi manusia itu dapat berubah karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun ekstranal. Hal ini diakui dalam Islam, yang mana kedua faktor tersebut memberikan pengaruh besar bagi perkembangan dan pembentukan kepribadian manusia (dalam al-Banjari, 2008. Hal: 168).

Faktor internal yang mempengaruhi kepribadian adalah segala sesuatu yang dibawa sejak lahir, baik yang bersifat kejiwaan dan jasmaniah. Hal-hal yang bersifat kejiwaan berupa pikiran, perasaan, keyakinan, kemauan, fantasi, ingatan, dan sebagainya yang dibawa sejak lahir, yang dapat menentukan kepribadian dalam al-Banjari, 2008. Hal: 168).

Faktor eksternal (lingkungan) ialah segala sesuatu yang ada di luar manusia, baik yang hidup maupun yang mati, dan yang bergerak maupun yang diam. Semua ikut serta membentuk pribadi seseorang

yang berada dalam lingkungan tersebut (dalam al-Banjari, 2008. Hal: 168).

b) Tipe kepribadian dalam islam

Tipologi kepribadian islam adalah suatu pola karakteristik berupa sekumpulan sifat-sifat yang sama, yang berperan sebagai penentu ciri khas seorang muslim dan membedakan dengan yang lain. Perbedaan karakteristik itu baik sesama muslim atau antara seorang muslim dengan non muslim (Mujib, 2007. Hal: 172).

Dalam Al-Qur'an, terdapat pengklasifikasian kepribadian manusia atas pola keyakinannya, yaitu: mukmin, kafir, dan munafik. pengklasifikasian ini menunjukkan bahwa faktor utama dalam penilaian suatu kepribadian, dalam pandangan al-Qur'an adalah kidah dan ketaqwaan. Al-Qur'an mengungkapkan ketiga pola tersebut dengan ciri khusus masing-masing (dalam Rachmat Ramadhana al-Banjari, 2008. Hal: 168).

a. Mukmin

Allah SWT menyebutkan orang-orang mukmin pada banyak ayat dalam al-Qur'an, yang mana dijelaskan didalamnya perilaku orang-orang mukmin dalam berbagai bidang kehidupan mereka: akidah, ibadah, akhlak, hubungan dengan sesama manusia, kecintaan menuntut ilmu, usaha memperoleh rezeki, serta ciri-ciri fisik mereka

b. Kafir

Kafir adalah orang yang menutupi atau ingkar pada kebenaran Allah SWT. Kepribadian ini senantiasa mendorong dan menggerakkan diri agar melahirkan perbuatan, tindakan, dan sikap yang menutup-nutupi kebenaran Allah dan Rasulnya. Kepribadian ini adalah kebalikan dari kepribadian orang mukmin, yaitu tidak amanah, berlaku serong, sombong, dan takabur.

c. Munafik

Ciri khas kepribadian ini adalah perbuatan, tindakan, atau sikap yang mendua, yakni tampak baik di lahir namun buruk dibatin. Sebagaimana yang dijelaskan dalam al-Qur'an surat At-Taghabun ayat 2, yang berbunyi:

هُوَ الَّذِي خَلَقَكُمْ فَمِنْكُمْ كَافِرٌ وَمِنْكُمْ مُّؤْمِنٌ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٢﴾

Artinya: Dia-lah yang menciptakan kamu maka di antara kamu ada yang kafir dan di antaramu ada yang mukmin. Dan Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan .

Didalam al-Qur'an dijelaskan bahwa seseorang yang berkepribadian mukmin adalah mereka yang beriman kepada yang ghaib, mendirikan sholat dan menafkahkan sebagian rizkinya. Firman Allah dalam surat al-Baqarah ayat 3-4:

الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِمَا
أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَا أُنزِلَ مِنْ قَبْلِكَ وَبِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ ﴿٤﴾

Artinya: (yaitu) mereka yang beriman kepada yang ghaib, yang mendirikan shalat, dan menafkahkan sebagian rezki yang Kami anugerahkan kepada mereka. Dan mereka yang beriman kepada

Kitab (Al Quran) yang telah diturunkan kepadamu dan Kitab-kitab yang telah diturunkan sebelumnya, serta mereka yakin akan adanya (kehidupan) akhirat.

Ayat diatas juga menerangkan tentang kepribadian mukmin yang ekstrovert, mereka mendirikan sholat (berjama'ah) dan menafkahkan hartanya, dimana kedua hal tersebut berhubungan dengan kehidupan sosial mereka.

Dalam surat al-Ma'idah ayat 2 diterangkan bahwa sebagai makhluk sosial kita harus saling tolong menolong sesama manusia.

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَيْرَ اللَّهِ وَلَا الشُّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ
الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا تَجْرِمْنَكُمْ
شَيْئًا قَوْمًا أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ
وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (Qs. Al-Ma'idah: 2)

Kepribadian introvert adalah termasuk kepribadian seorang mukmin. Seorang mukmin yang berkepribadian ekstrovert, mereka

lebih banyak berhubungan dengan lingkungan sosial, sedangkan yang berkepribadian introvert mereka lebih banyak berhubungan dengan dunia mereka sendiri.

2. Manajemen Konflik dalam Islam

Kata mensucikan (*zakkaa*) atau mengotori (*dassaa*), keduanya adalah kata kerja. Hal ini menunjukkan bahwa manusia telah diberi kemampuan untuk mengambil keputusan, dan melakukan keputusan itu dengan segala resikonya. Ayat ini menjelaskan, bahwa islam menolak pendapat bahwa manusia sebagai makhluk deterministik (baik intra psikis maupun lingkungan). Untuk memperkuat penjelasan ini, dalam surat al-Kahfi: 29 menjelaskan tentang kebebasan manusia untuk memilih. Berikut ayatnya:

Dan katakanlah: “Kebenaran itu datangny dai Tuhan-mu, maka baangsiapa yang ingin (beiman) berimanlah, dan barang siapa yang ingin (kafir) kafirlah. Sesungguhnya kami telah menyediakan api neaka bagi yang dolim”.

Al-Qur'an diturunkan oleh Allah SWT untuk aturan hidup manusia. Berisi tentang firman – firman Allah yang tidak diragukan akan kebenarannya. Secara global kandungan dari isi al-Qur'an berisi tentang : Aqidah, Ibadah, Syari'at, Muamalah dan Akhlak. Meskipun isinya merupakan suatu kebenaran yang mutlak, namun banyak sekali yang meragukan isinya, bahkan ada yang ingkar kepadanya. Dari sebab inilah yang menyebabkan perbedaan pandangan dan pendapat sehingga muncul suatu konflik dalam masyarakat tentang berbagai masalah kehidupan.

Baik masalah didalam al-Qura'an itu sendiri maupun masalah yang ada di luar al-Qur'an (dalam Al-Banjari, 2008. Hal: 2).

Manusia akan mengalami konflik psikis, manakala dia tidak mengambil keputusan, membiarkan jiwanya terkurung oleh kerraguan antara mengambil kebenaran (komitmen kepada yang haq), dan mengambil yang salah (memperturutkan hawa nafsu). Berikut ayatnya dari surat al-Fajr: 27:30, (dalam Yusuf dan Nurihsan, 2011: 214) :

“Hai jiwa yang tenang (nafsu muthmainnah) kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridloi-Nya. Masuklah ke dalam jama'ah hamba-Ku, dan masuklah ke dalam surga-Ku”.

Konflik organisasi secara umum ada dua macam. Pertama konflik eksternal, yakni bekaitan dengan hubungan organisasi dan lingkunganya. Kedua adalah konflik internal, yakni permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Beberapa ahli organisasi berpendapat bahwa konflik internal meliputi konflik yang terjadi di dalam diri individu, konflik antar individu yang dipimpin, konflik antara individu yang dipimpin dan organisasi, konflik antara pemimpin dan yang dipimpin, serta konflik antara pemimpin dengan organisasi (Winardi, 2007). Porsi terbesar yang dapat memicu potensi rapuhnya organisasi adalah konflik yang melibatkan pimpinan di dalamnya. Ini adalah sesuatu yang lumrah mengingat pemimpin adalah tonggak ujung organisasi. Pemimpin yang mempunyai tanggungjawab menjaga keluwesan organisasi dalam menghadapi konflik. Pandangan ahli organisasi pada zaman dulu menganggap bahwa konflik adalah ancaman yang mengandung resiko.

Namun seiring dengan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan, manajemen konflik menjadi wacana baru. Salah satu contoh riil berkaitan dengan konflik internal adalah konflik antar golongan yang menimpa umat muslim akhir-akhir ini. Terlepas dari semua perbedaan pendapat dan perdebatan dalam menghadapi masalah itu, seolah-olah justru visi islam yang diturunkan Allah SWT sebagai *Rahmatallil' alamin* terbiaskan. Sehingga alangkah baiknya jika merujuk kembali ke Al Qur'an surat Asy-Syura ayat 38 yang menyebutkan bahwa permasalahan antar manusia diselesaikan dengan permusyawaratan. Berikut ayatnya:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.” (Qs. Asy-Syura: 38)

Meski tidak semua hal dapat diselesaikan dengan cara musyarwarah. Allah SWT juga berfirman untuk mendamaikan semua pihak yang bertikai jika terjadi konflik dalam surat Al Hujurat ayat 9, Langkah serupa juga selayaknya diterapkan di semua organisasi agar jalan tengah konflik dapat dicapai. Berikut ayatnya:

الْأُخْرَىٰ عَلَىٰ إِحْدَاهُمَا بَغَتْ فَإِن بَيْنَهُمَا فَاصِلِحُوا أقتتلوا الْمُؤْمِنِينَ مِن طَآئِفَتَانِ وَإِن
 ۞ وَإِن ۞ وَأَقْسَطُوا بِالْعَدْلِ بَيْنَهُمَا فَاصِلِحُوا فَأَاءتْ فَإِن ۞ اللَّهُ أَمْرٌ إِلَىٰ تَفِيءَ حَتَّىٰ تَبْغِي الَّتِي فَكْتَلُوا
 ۞ اللَّهُ نَحِبَ الْمُقْسَطِينَ ۞

Artinya: “Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang

melanggar perjanjian itu kamu perang sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil.” (Qs. Al-Hujurat: 9)

Konflik selain membawa dampak negatif juga membawa dampak positif, yang mana telah dijelaskan dalam al-Qur'an untuk memberitahukan kepada manusia bagaimana ia menanggapi dan menghadapi sesuatu dengan cara mensyukuri atau mengingkarinya. Maksud dari mensyukuri disini adalah adanya dampak positif dari konflik, dan mengingkari adalah dampak negatif dari konflik. Berikut ayat al-Qur'an yang menjelaskan tentang bagaimana individu memaknai konflik, terdapat pada surat al-Insaan ayat 3:

إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا ﴿٣﴾

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah menunjukan untuk manusia jalan, maka ada kalanya manusia termasuk yang mensyukurinya atau termasuk yang mengingkarinya.” (Qs. Al-Insaan: 3)

D. Hubungan Tipe Kepribadian dengan Manajemen Konflik Dalam Organisasi

Kepribadian menurut Eysenck (dalam Alwisol, 004. Hal: 319), kepribadian adalah keseluruhan pola tingkah laku aktual maupun potensial dari organisme, sebagaimana ditentukan dari keturunan dan lingkungan. Pola tingkah laku itu berasal dan dikembangkan melalui fungsional dari empat sektor utama yang mengorganisir tingkah laku, sektor kognitif, sektor afektif, dan sektor somatik.

Jung mengkonsepkan tipe kepribadian secara panjang lebar yang disebut “ekstraversi” dan “intraversi”. Jung melihat pribadi ekstrovert memiliki cara pandang objektif atau tidak personal tentang dunia, sedangkan pribadi introvert pada hakikatnya merupakan cara subjektif atau individual melihat segala sesuatu (Jess Feist & Gregoriy, 2008. Hal: 354).

Dengan demikian, menurut Nuqul bahwa dengan mengetahui kepribadian seseorang, dapat diprediksi apa yang akan dilakukan orang tersebut. Hal ini dilakukannya baik yang terjadi dalam perubahan fisik dan psikologis (emosi) (dalam Rachmania, 2006: 33).

Dari penjelasan diatas mengenai kepribadian dan tipe-tipenya, bahwa setiap orang adalah unik yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda dengan karakteristik yang berbeda pula. Dengan kepribadian yang berbeda pada setiap individunya, dengan pasti setiap individu memiliki cara yang berbeda pula dalam menyelesaikan masalah yang ada, khususnya disaat ia

menghadapi konflik. Dengan gaya manajemen konflik yang berbeda dan hasil yang berbeda pula. Akan konflik tersebut berdampak positif atau negatif.

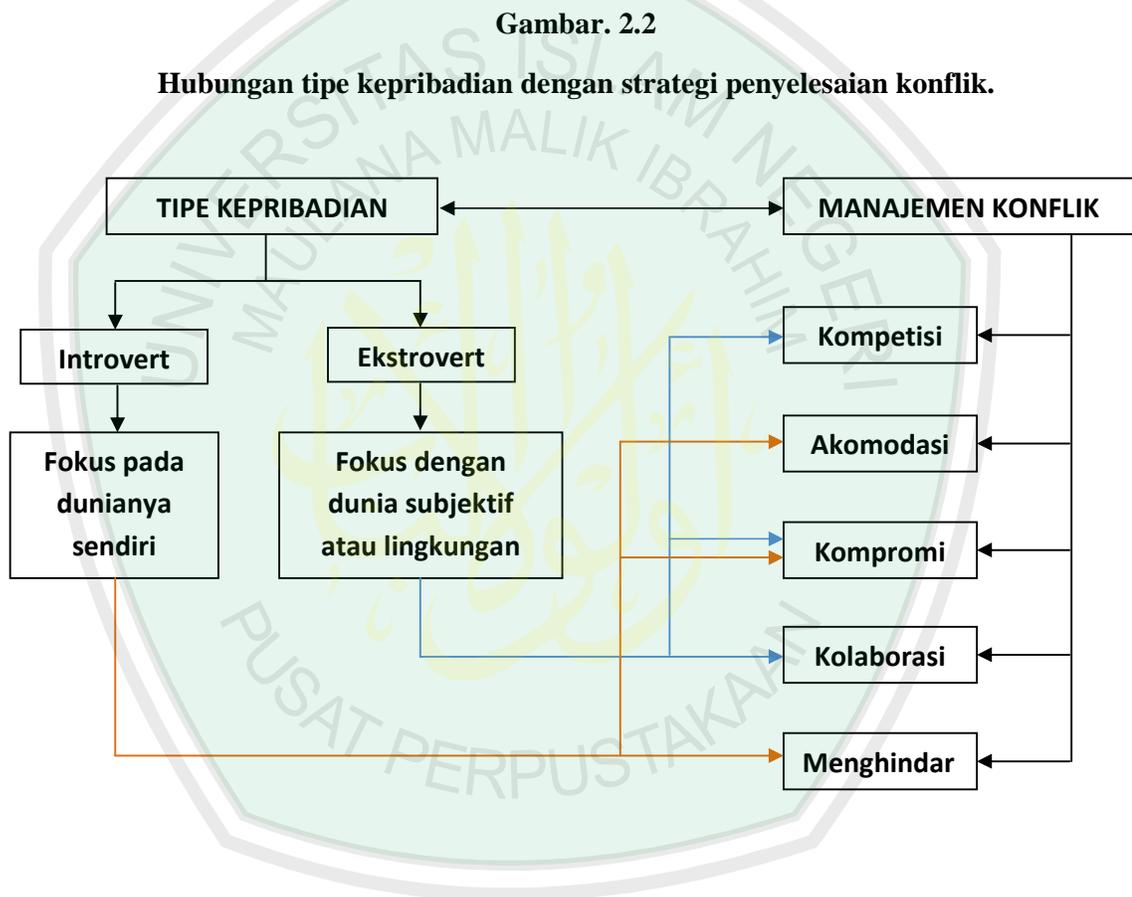
Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terdapat pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres (dalam Winardi, 2007).

Pengertian dari manajemen konflik sendiri adalah strategi dimana organisasi dan individu bekerja untuk mengenali dan mengendalikan perbedaan-perbedaan, dengan cara pengurangan biaya keuangan dan manusia dari kesulitan pengendalian konflik, sementara keselarasan konflik sebagai sumber pembaharuan dan perkembangan” (dalam Wirawan, 2009: 131).

Telah jelas dari paparan diatas, adanya hubungan tipe kepribadian dengan manajemen konflik, terlebihnya konflik yang ada di organisasi pagar nusa saat ini. Men-stimulus para anggotanya untuk merespon bagaimana ia menggunakan manajemen konflik pada dirinya sendiri. Anggota dengan tipe kepribadian introvert menggunakan manajemen konflik penghindaran, akomodasi, dan atau kompromi karena individu dengan kepribadian introvert lebih fokus pada dunia dan pemikirannya sendiri, pendiam. Sedangkan tipe kepribadian ekstrovert menggunakan kompetisi, kolaborasi, dan kompromi karena individu dengan kepribadian ekstrovert lebih orientasi dirinya pada dunia subjektif, ia menggunakan pikiran, perasaan serta tindakan-tindakannya

yang ditentukan oleh lingkungannya, baik lingkungan sosial maupun non sosial (dalam Robbins, 2007:).

Secara lebih jelas, hubungan antara tipe kepribadian dengan strategi penyelesaian konflik dapat dilihat pada gambar berikut:



E. Hipotesis

Hipotesis penelitian berdasarkan sudut pandang teoritis dan realitas empirik yang dijelaskan dalam penelitian ini adalah **”Ada hubungan antara tipe kepribadian dengan strategi penyelesaian konflik pada anggota Pagar Nusa UIN MALIKI Malang.”**