

**Meningkatkan Fleksibilitas Kerja:  
Suatu Upaya Menangani Konflik Antar Kelompok  
di Universitas Kristen Duta Wacana**

**Mega Wati**  
Universitas Kristen Duta Wacana

***ABSTRACT***

*Conflicts are inevitable in a work context. Therefore, understanding the causes of conflicts and how to solve them becomes significance for the effectiveness of an organization. Based on a case study at Duta Wacana Christian University (DWCU), this paper focuses on how to solve conflicts by increasing the work flexibility. It will start with a closer look at the theory of intergroup conflicts and the causes, as well as the intervention technique. Then, moving to the context of an organization, it will describe the sources of conflicts and the common conflict management styles in DWCU. Finally, this paper will recommend the most appropriate strategy in managing intergroup conflicts in DWCU based on the modification of the intervention technique and the embedded concepts of Brown and Harvey's boundarylessness and flexibility and Zand's collateral organization.*

***Keywords:*** *Intergroup conflict management, Organization development.*

**PENDAHULUAN**

Pengalaman bekerja di Pusat Pelatihan Bahasa Inggris (PPBI) Universitas Kristen Duta Wacana (UKDW) memberikan kesimpulan bahwa konflik adalah bagian dari kerja. Pemahaman tentang konflik dan cara mengelolanya menjadi penting karena konflik dapat menjadi kekuatan yang membangun atau merusak, tergantung pada cara mengelolanya.

Dalam makalah ini, pertama-tama akan dituliskan konsep tentang konflik antar kelompok, penyebabnya, dan teknik intervensi yang disarankan oleh salah satu sumber sebagai upaya untuk menangani konflik antar kelompok. Kemudian, akan dipaparkan secara singkat penyebab

konflik dan gaya berkonflik di UKDW sehubungan dengan konsep yang telah diuraikan sebelumnya. Selanjutnya, akan dilaporkan penilaian pribadi tentang apakah teknik intervensi yang diusulkan tersebut dapat diterapkan di UKDW. Lebih jauh akan diusulkan penyesuaian strategi menangani konflik antar kelompok di UKDW berdasarkan konsep dasar intervensi antar kelompok dan beberapa kata kunci lain, yaitu konsep *boundaryless* (Brown & Harvey, 2001:315), fleksibilitas yang merupakan ciri organisasi gelombang ketiga (Brown & Harvey, 2001:407, 431), dan *collateral organization* (French, Bell & Zawacki (Eds), 2000:198-214).

## TELAAH LITERATUR

### Konflik Antar Kelompok

Konflik tidak terhindarkan dalam suatu organisasi (Brown & Harvey, 2001:326). Konflik antar kelompok (*intergroup conflict*) terjadi di suatu organisasi yang pada dasarnya terdiri dari beberapa unit atau departemen dengan fokus kerja masing-masing, meskipun sebenarnya mereka harus bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang sama dalam organisasi tersebut. Konflik antar kelompok ini menyebabkan terganggunya komunikasi dan kolaborasi di antara kelompok-kelompok yang terlibat di dalamnya, dan pada gilirannya jelas merupakan hambatan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Ada beberapa penyebab konflik antar kelompok ini dari beberapa sumber. Brown dan Harvey (2001:316-318) menyebutkan 5 penyebab, yaitu suboptimalisasi (*suboptimization*), kompetisi antar kelompok, persepsi ketidakseimbangan kekuasaan di antara kelompok, ketidakjelasan atau konflik peran, dan konflik individu. Suboptimalisasi terjadi apabila suatu kelompok kerja (unit atau departemen) mengoptimalkan tercapainya tujuan kelompoknya sendiri tanpa mempertimbangkan tujuan organisasi yang lebih besar. Yayasan, misalnya, karena alasan efisiensi tidak menyetujui diangkatnya karyawan tetap yang baru untuk unit tertentu. Hal ini menyebabkan timpangnya kerja unit tersebut karena kekurangan staf dan menyebabkan staf yang ada bersungut-sungut karena harus menanggung beban kerja yang tinggi.

Kompetisi antar kelompok muncul ketika sebuah kelompok kerja mempunyai tujuan yang ternyata bertentangan dengan nilai atau tujuan kelompok kerja lainnya. Sebagai contoh, sebuah Unit Pelaksana Teknis yang tujuannya memberi pelayanan konseling tanpa berorientasi pada



keuntungan (*profit*) akan bertabrakan dengan Rektorat yang menginginkan bahwa setiap unit dapat mandiri dalam bidang finansial. Kondisi yang ketiga adalah perbedaan kekuasaan di antara kelompok-kelompok kerja, sehingga menimbulkan kesan bahwa kelompok yang satu punya kekuasaan yang lebih dari yang lainnya. Hal ini dapat terjadi di antara Fakultas/Prodi. Kepentingan dan tujuan suatu Fakultas/Prodi seringkali mendapatkan perhatian yang lebih dibandingkan Fakultas/Prodi lain sehingga timbul perasaan bahwa kedudukan Fakultas/Prodi tidak sejajar.

Ketidajelasan peran ialah kondisi di mana individu atau anggota kelompok tidak memahami dengan jelas fungsi, maksud, dan tujuan organisasi terhadap dirinya. Seorang Pembantu Dekan III (Bagian Kemahasiswaan) mengecewakan karena tidak menanggapi laporan tentang adanya mahasiswa yang melarikan uang mahasiswa lain sampai yang bersangkutan terpaksa tidak dapat membayar uang kuliahnya. Ini menunjukkan bahwa Pembantu Dekan III tersebut tidak memahami fungsinya dengan baik. Konflik peran timbul ketika seseorang menjadi bagian dari dua atau lebih kelompok kerja yang kemungkinan tujuan atau nilainya berbeda. Seorang dosen yang seharusnya memberi pelayanan sebaik-baiknya kepada mahasiswa di luar jam mengajar mungkin saja menjadi bingung ketika dia dituntut untuk menjadi efisien karena banyaknya tuntutan dari Fakultas/Prodinya untuk terlibat dalam tugas administratif.

Konflik individu muncul dari perbedaan individu yang menjadi anggota kelompok. Konflik individu dapat terjadi entah karena aspirasi yang berbeda, atau tujuan, fungsi dan kepribadian yang berbeda dari masing-masing individu yang bekerja di dalam sebuah organisasi.

Louis Pondy yang diacu oleh Owens menambahkan 2 penyebab konflik yaitu keterbatasan sumber daya (*scarce resources*) dan otonomi (Owens, 1995:152). Bila sumber daya (baik berupa ruang, dana, tenaga kerja, dan lain-lain) dari suatu organisasi tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan seluruh unitnya agar mereka dapat melaksanakan tugas mereka masing-masing, maka akan terjadi persaingan untuk memperebutkan sumber daya tersebut. Otonomi menjadi penyebab konflik apabila satu pihak berupaya untuk 'mengatur/mengontrol' aktivitas pihak lain, dan pihak lain ini merasakan upaya ini sebagai gangguan campur tangan.

Baron dan Paulus (1991:312-318) menambahkan beberapa penyebab, yaitu saling ketergantungan (*interdependence*), dan sistem penghargaan kinerja (*reward structures*). Pada dasarnya dalam suatu organisasi, hampir semua kelompok kerja dan individu harus saling bergantung pada yang lain untuk dapat melaksanakan tugasnya. Bila ada

suatu unit yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, ini akan menyebabkan unit lainnya terhambat. Di sinilah akan terjadi konflik. Sistem penghargaan kinerja juga dapat menjadi sumber konflik. Misalnya saja, bila ada suatu kelompok kerja yang penilaian kinerjanya ditentukan oleh kecepatan kerjanya, sedangkan kelompok kerja lain dinilai bagus kinerjanya apabila ia akurat dan komprehensif. Apabila kedua kelompok kerja ini cukup berhubungan erat dalam rantai tugas, maka dapat diprediksi adanya potensi konflik.

## Mengelola Konflik

Karena konflik di organisasi adalah sesuatu yang tak terhindarkan, perlu upaya untuk mengelola konflik tersebut demi meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Langkah awal untuk mengelola konflik tentu saja harus memahami adanya konflik. Salah satu unsur yang penting dalam mendiagnosa adanya konflik adalah mempelajari gaya dalam menghadapi konflik (*conflict styles*), baik itu konflik antar individu maupun antar kelompok. Ada 5 gaya mendasar yang diidentifikasi berdasarkan dimensi keinginan untuk memuaskan diri sendiri dan keinginan untuk memuaskan orang lain, yaitu (Brown & Harvey, 2001:321):

1. **Menghindar.** Gaya menghindar ini mencerminkan keinginan yang rendah untuk memuaskan diri sendiri dan orang lain; gaya konflik ini antara lain mencakup menarik diri, mengelak tanggung jawab, atau memberi persetujuan yang pasif.
2. **Menurut.** Dengan keinginan yang rendah untuk memuaskan diri sendiri dan keinginan yang tinggi untuk memuaskan orang lain, gaya ini mementingkan kepuasan orang, harmoni, dan meredakan konflik.
3. **Mendominasi.** Keinginan yang tinggi untuk memuaskan diri sendiri dan keinginan yang rendah untuk memuaskan orang lain menjadi ciri gaya ini, yang berupaya untuk mencapai tujuan pribadi dan seringkali mengabaikan kebutuhan orang lain, sehingga menimbulkan situasi menang-kalah.
4. **Berkompromi.** Gaya berkompromi menunjukkan keinginan yang sedang untuk memuaskan diri sendiri maupun orang lain, serta cenderung mengupayakan kesepakatan antara pihak yang berkonflik.
5. **Integrasi.** Dengan keinginan yang tinggi untuk orang lain dan diri sendiri, gaya ini mengupayakan pemecahan masalah, dengan memanfaatkan keterbukaan, pembagian informasi (*sharing of*



*information*), serta meneliti perbedaan-perbedaan dalam rangka mencapai solusi konsensus.

Untuk menangani konflik antar kelompok, teknik yang digunakan dalam pengembangan organisasi berupaya mengidentifikasi persamaan-persamaan dan *meta goal*, yaitu tujuan akhir organisasi. Teknik tersebut bertujuan menghindari situasi menang-kalah dan menekankan aspek menang-menang. Teknik antar kelompok berupaya menerapkan strategi yang mendorong terciptanya interaksi dan negosiasi serta meningkatkan frekuensi komunikasi. Kontak yang sering terjadi di antara kelompok akan mengurangi konflik. Alasan hipotesa ini antara lain adalah bahwa kontak antar kelompok mengurangi prasangka atau salah persepsi terhadap kelompok lain, serta mendorong terciptanya loyalitas eksternal pada diri anggota kelompok. Kontak antar kelompok juga memungkinkan terselesaikannya konflik apabila terjadi konflik, dan bukannya menumpuk konflik. (Brown & Harvey, 2001:323; Cummings & Worley, 2001:250). Teknik yang disarankan untuk mengelola konflik antar kelompok mencakup *Third-Party Consultation*, *Organization Mirror*, dan *Intergroup Team Building* (Brown & Harvey, 2001:323-326).

*Third-Party Consultation* berupaya meningkatkan komunikasi dan memprakarsai pemecahan masalah dengan memanfaatkan pihak ketiga, yang biasanya adalah konsultan dari luar. Salah satu ciri mendasar dari teknik ini adalah konfrontasi, di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dipertemukan dan memusatkan perhatian pada konflik mereka. Tujuan teknik intervensi ini adalah untuk mencapai pemahaman yang lebih baik terhadap permasalahan mereka, menyepakati diagnosa, menemukan alternatif pemecahan masalah, dan memusatkan perhatian pada tujuan bersama dalam organisasi. Pihak ketiga berperan membuat intervensi yang bertujuan membuka komunikasi, menyeimbangkan kekuasaan, dan mengkonfrontasi permasalahan.

Teknik *Organization Mirror* dirancang untuk memberi umpan balik kepada kelompok-kelompok kerja tentang persepsi pihak lain kepada mereka. Pada teknik ini, inisiatif untuk mengumpulkan umpan balik dapat berasal dari suatu kelompok yang mengalami konflik, namun tetap dibutuhkan konsultan atau pihak ketiga sebagai mediator. Tujuan teknik ini adalah meningkatkan hubungan di antara tim kerja dan efektivitasnya. Melalui teknik ini suatu kelompok kerja dibantu memperbaiki hubungan kerjanya dengan kelompok lain. Umpan balik yang diperoleh sehubungan dengan apa yang mereka lakukan sebagai kelompok kerja memungkinkan

mereka mengidentifikasi masalah dan mencari cara-cara yang spesifik untuk meningkatkan efisiensi kerja.

*Intergroup Team Building* juga memanfaatkan kronfontasi. Kelompok-kelompok yang mengalami konflik bertemu, dan berupaya memperoleh pemahaman lintas-kelompok (*cross-group*), mengurangi kesalahpahaman, membuka komunikasi, dan mengembangkan mekanisme kolaborasi melalui metode seperti bermain peran. Dalam teknik ini, sama seperti pada umumnya konfrontasi, konsultan berperan untuk membuka saluran komunikasi, menyeimbangkan kekuasaan, dan mengalihkan suasana dari permusuhan menjadi pemecahan masalah.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis terhadap Konflik Antar Kelompok di UKDW

Seperti yang telah disinggung pada bagian pengantar makalah ini, di Universitas Kristen Duta Wacana (UKDW) pun terdapat konflik antar kelompok, karena UKDW terdiri dari berbagai unit, yakni, Fakultas/Prodi, UPT (Unit Pelaksana Teknis), Pusat, Lembaga, dan badan-badan lainnya. Bila dicermati, hampir semua penyebab konflik antar kelompok yang diuraikan sebelumnya dari berbagai sumber ternyata juga menjadi penyebab konflik antar kelompok di UKDW. Suboptimalisasi, kompetisi antar kelompok, ketidakseimbangan kekuasaan di antara kelompok, ketidakjelasan peran, dan konflik individu yang diuraikan Brown dan Harvey (2001:316-318) pada dasarnya benar-benar terjadi di UKDW. Demikian juga penyebab lain seperti keterbatasan sumber daya, otonomi (Owens, 1995:152), ketergantungan, dan sistem penghargaan kinerja yang berbeda (Baron & Paulus, 1991:312-318). Contoh yang diungkapkan di bagian awal makalah ini sebenarnya adalah contoh yang terjadi di UKDW.

Dalam berkonflik, anggota kelompok-kelompok kerja yang terlibat memperlihatkan berbagai gaya yang tercakup dalam 5 gaya berkonflik yang telah disebutkan. Pada umumnya, gaya berkonflik yang menonjol adalah menghindar. Pihak yang terlibat jarang mengakui konflik secara terus terang. Kemudian beberapa gaya lainnya mengikuti dari frekuensi yang tinggi ke frekuensi yang rendah, yaitu mendominasi, menurut, dan berkompromi. Menurut pengalaman saya, gaya integrasi sangat jarang ditemukan, meskipun beberapa kali pernah terjadi di mana perbedaan-



perbedaan dibicarakan secara terbuka dan diupayakan tercapainya persetujuan bersama.

Mengamati gaya berkonflik yang umum di UKDW, nampaknya akan sulit menggunakan teknik intervensi antar kelompok yang diajukan Brown dan Harvey (2001:323-326) untuk menanggulangi konflik antar kelompok di sana. Ketiga teknik yang direkomendasikan, yaitu *Third-Party Consultation*, *Organization Mirror*, dan *Intergroup Team Building*, menggunakan cara konfrontasi, di mana pihak-pihak yang berkonflik dipertemukan dan memfokuskan diri dan acaranya pada penanganan konflik di antara mereka. Cara konfrontasi ini sungguh bertolak belakang dengan gaya mereka berinteraksi selama ini dan karenanya dikuatirkan terjadi banyak penolakan yang akan menghambat upaya penanggulangan konflik antar kelompok ini. Agaknya ada budaya setempat yang melatarbelakangi gaya berkonflik di UKDW, yang cenderung menghindari ini. Di pihak lain, ada budaya lain pula yang melatarbelakangi terciptanya teknik intervensi untuk konflik antar kelompok itu. Karena itu, akan sulit memaksakan teknik intervensi ini secara murni di UKDW. Memang pada dasarnya sebuah teknik intervensi dalam Pengembangan Organisasi perlu mendapatkan penyesuaian termasuk dari sudut lintas-budaya (*cross-cultural adjustment*) bila akan diterapkan pada situasi yang budayanya lain (Cummings & Worley, 2001:253).

### **Penyesuaian Teknik Intervensi untuk Konflik Antar Kelompok di UKDW**

Dalam rangka melakukan penyesuaian terhadap teknik intervensi untuk konflik antar kelompok, akan dijelajahi 3 hal, yaitu ide dasar teknik intervensi tadi, konsep *boundaryless* dan fleksibilitas, serta konsep *collateral organization* (CO). Setelah itu, ketiga hal tadi akan disintesakan untuk menentukan teknik yang lebih tepat bagi konflik antar kelompok di UKDW.

Pertama-tama perlu diambil ide dasar dari ketiga teknik intervensi yang diajukan oleh Brown dan Harvey (2001:327). Pada dasarnya, teknik intervensi menekankan keterlibatan individu dan anggota suatu kelompok dalam melihat kaitan antara apa yang mereka lakukan dan yang dilakukan orang lain. Hal ini dicapai dengan strategi (1) mengidentifikasi hal-hal yang merupakan kesamaan di antara kelompok-kelompok kerja tersebut; (2) meningkatkan kontak dan komunikasi di antara anggota suatu kelompok dengan anggota kelompok lain; serta (3) meningkatkan kesadaran tentang tujuan akhir organisasi yang seharusnya menjadi acuan mereka bersama.

Ketiga strategi ini akan dijadikan pedoman yang ditindaklanjuti pada bagian selanjutnya dari makalah ini.

Yang kedua, ide dasar dari teknik intervensi dan strateginya itu terkait dengan dua kata kunci lain yang diketengahkan Brown & Harvey di beberapa bagian dari bukunya, yaitu *boundaryless* (2001:315) dan fleksibel (2001:407, 431). Diungkapkan oleh Brown dan Harvey, bahwa untuk mengurangi konflik antar departemen di General Electric, konsep *boundaryless* itu dipakai. CEO Jack Welch memberi makna *boundaryless* (tidak terbatas) sebagai pembagian gagasan (*sharing of ideas*) yang terbuka dan penuh kepercayaan, di mana terdapat kemauan untuk mendengarkan, berdebat, dan kemudian memilih gagasan yang terbaik lalu menerapkannya. Lebih jauh dia mengatakan bahwa jika organisasi ingin mencapai tujuannya, ia harus *boundaryless*, karena pembatasan itu tidak masuk akal. Sedangkan fleksibilitas diungkapkan merupakan salah satu ciri organisasi gelombang ketiga (*third wave organization*) di mana struktur organisasinya mendatar (*flat*), efisien (*lean*), dan fleksibel. Struktur organisasi yang hirarkis tidak lagi tepat untuk milenium ini. Demi keberlangsungannya pada era informasi ini, organisasi perlu adaptif terhadap banyak perubahan. Karenanya dibutuhkan perubahan dari struktur yang hirarkis ke struktur yang fleksibel, yang lebih sederhana, dan memungkinkan segala sesuatunya ditanggapi dan dikerjakan dengan cepat. Konsep *boundaryless* dan fleksibilitas memfasilitasi kesempatan bagi anggota kelompok untuk meningkatkan kontak dan komunikasi dengan anggota kelompok lain secara sistemik dan secara alamiah, sehingga kesalahan persepsi terhadap satu sama lain dapat diluruskan oleh yang bersangkutan sendiri. Karena itu, penjelajahan penyesuaian harus diteruskan dengan menggali lebih jauh bagaimana cara meningkatkan fleksibilitas kerja yang memungkinkan orang untuk berkomunikasi tanpa pembatasan hirarki dan struktur.

Yang ketiga, tulisan Dale E. Zand tentang *collateral organization* (CO) menarik untuk disimak dalam kaitannya dengan tujuan makalah ini, karena ia menunjuk *collateral organization* sebagai cara untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi (French, Bell & Zawacki (Eds), 2000:198). Konsep *collateral organization* ini juga ditawarkan untuk membantu upaya pengembangan organisasi. Menurut konsep Zand, *collateral organization* adalah sebuah kelompok kerja yang berfungsi sebagai suplemen dalam suatu organisasi. Perbedaan dan keterkaitan antara *collateral organization* dengan organisasi formal/primer antara lain adalah sebagai berikut (French, Bell & Zawacki (Eds), 2000:202-203) :



1. Tujuan CO ialah untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang tidak diselesaikan oleh organisasi formal/primer.
2. CO secara kreatif melengkapi organisasi formal dengan memungkinkan adanya kombinasi baru yang terdiri dari orang-orang (lama), saluran komunikasi yang baru, dan cara pandang yang baru terhadap gagasan lama.
3. CO bekerja bersama dan seiring dengan organisasi formal. Manajer dapat memilih sistem CO atau sistem organisasi formal, tergantung pada permasalahan yang dihadapi. CO tidak menggeser organisasi formal.
4. CO terdiri dari orang-orang yang telah bekerja di organisasi formal. Tidak ada orang baru yang tergabung dalam CO.
5. Hasil kerja/keluaran (*output*) CO merupakan masukan (*input*) bagi organisasi formal. Nilai pentingnya CO tergantung pada keberhasilan manajer mengaitkan CO dengan organisasi formal agar hasil kerja/keluaran CO termanfaatkan.
6. CO bekerja dengan norma yang berbeda dengan norma yang dianut dalam organisasi formal. Perbedaan norma ini memungkinkan adanya gagasan baru dan pendekatan baru terhadap masalah atau kesulitan.

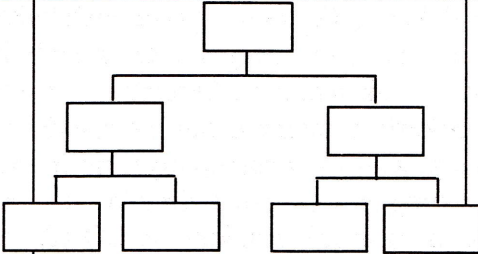
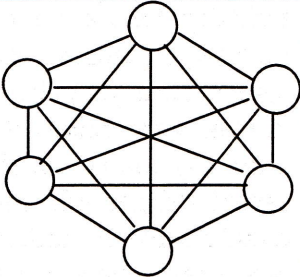
Selanjutnya, Zand juga merumuskan karakteristik *collateral organization* (CO) sebagai berikut:

1. Semua saluran komunikasi terbuka dan terhubung. Manajer dan karyawan bebas berkomunikasi tanpa dibatasi oleh struktur formal dalam hirarki.
2. Pertukaran informasi yang relevan terjadi dengan cepat dan tuntas.
3. Norma dalam CO mendorong adanya sikap mempertanyakan dan menganalisis dengan cermat tujuan, asumsi, metode, alternatif, dan kriteria evaluasi.
4. Seorang manajer dapat mendekati dan memasukkan karyawan lain dalam organisasi formal untuk menolong memecahkan masalah, dan tidak hanya terbatas pada bawahannya saja.

Bila ketiga hal yang diselidiki tadi disintesakan, yaitu ide dasar teknik intervensi untuk konflik antar kelompok, konsep *boundaryless* dan fleksibilitas organisasi, serta gagasan *collateral organization* (CO), maka akan terlihat bahwa konsep *collateral organization* mencakup kedua hal lainnya. Dalam konsep CO, terdapat sarana untuk mempertemukan

individu/anggota suatu kelompok untuk bekerjasama dengan anggota kelompok lain dalam suatu kelompok kerja yang baru dengan norma dan struktur yang berbeda dan fleksibel, yang memungkinkan mereka berkomunikasi secara bebas tidak terbatas dan memiliki kesetaraan peran dan persamaan tujuan. Sifat inklusif CO akan lebih tampak dari diagram di bawah ini:

**Gambar 1**  
**Inklusifitas CO**

<b>Elemen</b>	<b>Organisasi Formal</b>	<b>Collateral Organization</b>
<i>Struktur Organisasi</i>		
<b>Tingkatan Otoritas</b>	Banyak	Sedikit
<b>Pembagian Kerja</b>	Tinggi	Rendah
<i>Hubungan dengan Pihak Lain dalam Organisasi</i>	Sedikit	Banyak
<i>Sumber Pengaruh dan Kekuasaan</i>	Posisi dalam hirarki	Kemampuan mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah
<i>Penggunaan Aturan dan Prosedur</i>	Tinggi	Rendah
<b>Tujuan Utama</b>	Memaksimalkan hasil	Menganalisis atau menemukan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah



Karena itu, ide *collateral organization* (CO) ini dapat dicobakan untuk meningkatkan fleksibilitas kerja sebagai upaya menanggulangi konflik antar kelompok di UKDW. Dengan sistem kerja yang lebih fleksibel dalam CO, kelompok-kelompok dimungkinkan untuk melihat keterkaitan mereka masing-masing dalam konteks tujuan yang lebih besar. Mereka juga dimungkinkan secara alamiah untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan siapa pun, tanpa dibatasi oleh hirarki dan struktur. Dalam sistem CO ini kesetaraan kekuasaan dan pengaruh akan lebih terjaga, otonomi serta persaingan antar kelompok bukan lagi merupakan permasalahan, sehingga konflik antar kelompok direduksi. Saya berpendapat bahwa teknik ini dapat diterapkan di UKDW karena (1) tidak memaksa kelompok-kelompok kerja berkonfrontasi dan memusatkan perhatian pada konflik, sehingga resistansi terhadap teknik ini relatif kecil; (2) tanpa perlu melakukan perombakan budaya organisasi secara total dan revolusioner, membuka saluran dan sistem baru yang berbeda untuk memberi kesempatan mereka melakukan kontak, komunikasi dan bekerja bersama dalam perspektif dan norma yang baru; (3) ada sejumlah karyawan yang mempunyai norma serta sikap yang sesuai dengan ide ini, sehingga CO dapat dimulai dari mereka terlebih dahulu sebagai model; (4) dengan menerapkan ide CO ada keuntungan bagi organisasi untuk berlatih menjadi fleksibel yang merupakan ciri penting bagi keberlangsungan organisasi; (5) dengan kolaborasi yang tercipta dari CO, secara tidak langsung pertumbuhan (*growth*) organisasi terjaga karena ia terselamatkan dari krisis *Red Tape* yang umum terjadi ketika organisasi sudah besar dan kompleks sehingga tidak sesuai lagi untuk dikelola dengan sistem yang kaku (Hersey & Blanchard, 1982:290).

## SIMPULAN DAN SARAN

Konflik antar kelompok dengan berbagai penyebab banyak terjadi di UKDW. Teknik intervensi untuk menanggulangi hal ini tampaknya tidak sesuai untuk diterapkan di UKDW karena konfrontasi dalam teknik tersebut bertolak belakang dengan kebiasaan gaya berkonflik pada umumnya yang cenderung menghindari. Penyesuaian dilakukan dengan melihat ide dasar dari teknik tersebut yang menekankan identifikasi persamaan, peningkatan kontak dan komunikasi, serta peningkatan kesadaran tentang *metagoal*. Ide dasar ini dijadikan pedoman lalu dikaitkan dengan konsep-konsep lain yang dianggap dapat mewujudkan ide dasar teknik intervensi tersebut. Konsep fleksibilitas bahwa organisasi harus adaptif struktur dan jalurnya, dan

konsep *boundaryless* bahwa seharusnya tidak perlu pembatasan-pembatasan yang kaku dalam bekerja dan berpikir bersama dalam rangka mencapai tujuan organisasi dianggap dapat menjadi acuan. Selanjutnya, dalam rangka meningkatkan fleksibilitas kerja agar konflik antar kelompok dapat diminimalkan, diusulkan penerapan konsep *collateral organization* (CO) yang pada prinsipnya merupakan suplemen kreatif bagi suatu organisasi. Karakteristik CO menunjukkan bahwa konsep ini sejalan dengan ide dasar teknik intervensi antar kelompok, serta jelas mencerminkan konsep fleksibilitas dan *boundaryless*.

Dalam konteks UKDW, sebagai upaya menanggulangi konflik antar kelompok, fleksibilitas kerja perlu ditingkatkan. Untuk itu, konsep *collateral organization* ini patut dipraktekkan dan dipelajari bersama secara terus-menerus. Sebagai rekomendasi, Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) dapat dijadikan kesempatan untuk mempraktekkan konsep ini. Tim kerja PMB biasanya memang dibentuk dari berbagai unsur kelompok kerja yang berbeda, namun banyak konflik terjadi di sini karena masing-masing unsur kelompok kerja tersebut masih bekerja dalam *boundary*/pembatasan yang kaku. Mereka hendaknya diberi pemahaman tentang konsep *collateral organization* ini, sehingga tim ini kemudian bekerja dengan norma dan sistem yang berbeda, yang menunjukkan fleksibilitas dan kolaborasi yang tinggi. Diharapkan bahwa dengan fleksibilitas kerja yang meningkat, konflik di antara unsur-unsur kelompok kerja akan dapat diminimalkan. Selanjutnya, pengalaman ini akan dapat diteruskan dan ditransfer pada orang lain dalam kondisi lain yang relevan. Pada gilirannya nanti, berkembangnya kontak dan komunikasi yang lebih baik dalam bekerja sama karena fleksibilitas kerja yang ditingkatkan akan menguntungkan individu, kelompok, dan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Baron, Robert A. & Paulus, Paul B., 1991, *Understanding Human Relations: A Practical Guide to People at Work*, Allyn & Bacon, Boston.
- Brown, Donald R. & Harvey, Don, 2001, *An Experiential Approach to Organization Development*, 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Cummings, Thomas, G. & Worley, Christopher G., 2001, *Organization Development and Change*, 7<sup>th</sup> Ed., South-Western College Publishing, Ohio.



- French, Wendell L., Bell, Jr, Cecil H., & Zawacki, Robert A., 2000, *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, McGraw-Hill, Singapore.
- Hersey, Paul. & Blanchard, Ken, 1982, *Management and Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, Prentice Hall, New Jersey.
- Owens, Robert G., 1995, *Organizational Behavior in Education*, Allyn & Bacon, Boston.

Dalam konteks UKDW, sebagai upaya menanggulangi konflik antar kelompok, fleksibilitas kerja perlu ditingkatkan. Untuk itu, konsep *collateral organization* ini patut dipertimbangkan dan dipelajari bersama secara terus-menerus. Sebagai rekomendasi, Pemerintah Mahasiswa Baru (PMB) dapat dijadikan kesempatan untuk menerapkan konsep ini. Tim kerja PMB biasanya memang dibentuk dan berbagai unsur kelompok kerja yang berbeda, namun banyak konflik terjadi di sini karena masing-masing unsur kelompok kerja tersebut masih bekerja dalam *boundaries* yang kaku. Maka hendaknya dibor pemahaman tentang konsep *collateral organization* ini, sehingga tim ini kemudian bekerja dengan norma dan sistem yang berbeda, yang menunjukkan fleksibilitas dan kolaborasi yang tinggi. Diharapkan bahwa dengan fleksibilitas kerja yang meningkat, konflik di antara unsur-unsur kelompok kerja akan dapat diminimalkan. Selanjutnya, pengalaman ini akan dapat ditransfer dan diterapkan pada orang lain dalam kondisi lain yang relevan. Pada akhirnya nanti, perkembangan kontak dan komunikasi yang lebih baik dalam bekerja sama karena fleksibilitas kerja yang ditingkatkan akan menguntungkan individu, kelompok, dan organisasi.

## LAMBAR PUSTAKA

- Bacon, Robert A. & Paulus, Paul B., 1991, *Understanding Human Relations: A Practical Guide to People at Work*, Allyn & Bacon, Boston.
- Brown, Donald R. & Harvey, Don, 2001, *An Experimental Approach to Organization Development*, 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G., 2001, *Organization Development and Change*, 7<sup>th</sup> Ed., South-Western College Publishing, Ohio.