

### **BAB III**

## **PENYELESAIAN KONFLIK INTERNAL ORGAN YAYASAN TERKAIT DITENTUKANNYA MASA JABATAN PEMBINA DIDALAM ANGGARAN DASAR YAYASAN**

### **3.1. Masalah-masalah Internal Organ Yayasan dan macam-macam Konflik berikut Pengertian dari Para Ahli.**

Yayasan sebagai suatu organisasi yang didalamnya terdiri dari beberapa individu-individu yang mana dipertemukan dan tergabung dalam satu wadah karena sesuatu kesamaan maksud dan tujuan serta motivasi tertentu. Karena terdiri dari beberapa individu-individu tersebut tentunya tidak menutup kemungkinan didalamnya terjadi suatu ketidak sesuaian pandangan atau hal lain yang menimbulkan suatu konflik tertentu didalam suatu Yayasan sebagai suatu organisasi.

Konflik didalam suatu organisasi adalah hal yang sangat wajar mengingat Yayasan sebagai suatu wadah tempat berkumpulnya individu-individu yang beraneka ragam tentunya suatu gesekan diantara tiap-tiap organnya adalah suatu keniscayaan. Suatu organisasi tanpa adanya suatu konflik didalamnya berarti bukan merupakan suatu organisasi.

Konflik adalah perjuangan yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas, dan lain sebagainya, dimana tujuan dari mereka bertikai itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga untuk menundukkan saingannya dengan kekerasan atau ancaman.

Konflik merupakan hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau yang merasa memiliki, sasaran-sasaran yang tidak sejalan. Konflik bisa juga suatu kenyataan hidup, tidak terhindarkan dan sering bersifat kreatif. Konflik terjadi ketika tujuan masyarakat tidak sejalan. Konflik timbul karena ketidak seimbangan antara hubungan-hubungan sosial, seperti kesenjangan status sosial, kurang meratanya kemakmuran dan akses yang tidak seimbang yang kemudian menimbulkan masalah-masalah diskriminasi.

Beberapa ahli memberikan definisi mengenai suatu konflik, yang mana konflik tersebut adalah :

Menurut Taquiri dan Davis, *konflik adalah warisan kehidupan sosial yang terjadi dalam berbagai keadaan sebagai akibat dari bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih secara terus-menerus.*

Menurut Soerjono Soekanto, *konflik adalah suatu keadaan pertentangan antara dua pihak untuk berusaha memenuhi tujuan dengan cara menentang pihak lawan.*<sup>36</sup>

Fuad dan Maskanah, *konflik adalah benturan yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang disebabkan karena adanya perbedaan kondisi sosial*

---

<sup>36</sup> Pengertian Konflik Menurut Para Ahli, Faktor Penyebab, Jenis, dan Dampak yang Dihasilkan, bola.com.2015

*budaya, nilai, status, dan kekuasaan, dimana masing-masing pihak memiliki kepentingan terhadap sumberdaya alam.*<sup>37</sup>

Sepertinya halnya organisasi profit atau organisasi politik, organisasi nirlaba seperti yayasan adalah sebuah wadah dari sekumpulan orang yang secara normatif memiliki tujuan bersama. Yang membedakan hanyalah sifat organisasi ini yang tidak mengutamakan kepentingan mengeruk laba, baik keuntungan finansial maupun keuntungan politik kekuasaan. Namun, walaupun organisasi nirlaba, dalam hal ini sebuah Yayasan mengusung visi luhur dan misi sosial, bukan berarti terbebas dari konflik internal. Konflik adalah sebuah keniscayaan, ketika terjadi interaksi sosial dan perbedaan persepsi antar manusia sebagai makhluk sosial pasti akan ditemukan suatu perbedaan. Seperti perbedaan pikiran, cara pandang maupun gagasan dalam menentukan arah kemana Yayasan itu berjalan.

### **3.2. Potensi dan Sumber Konflik Organ Yayasan**

Konflik yang muncul dalam organisasi nirlaba tergantung beberapa faktor. Semakin besar unit manajemen dalam organisasi semakin besar peluang terjadinya konflik internal. Organisasi dengan bentuk formal yang ketat dalam birokrasi seperti Yayasan akan lebih memiliki peluang terjadinya konflik lebih besar dibanding organisasi yang lebih longgar didalam struktur organisasi seperti contohnya Perkumpulan. Organisasi yang memiliki

---

<sup>37</sup> Konflik Pengelolaan Sumber Daya Hutan, <https://elearning.menlhk.go.id/>

kemampuan sumberdaya besar akan lebih memiliki potensi terjadinya konflik lebih besar dibanding dengan organisasi yang lemah dalam sumberdaya terutama sumberdaya finansial. Organisasi besar dalam hal ini yayasan juga memiliki struktur organisasi dimana terjadi pembagian dan hirarki kekuasaan yang ketat di mana memiliki potensi terjadinya perbedaan pendapat dan ketegangan antara lapisan kekuasaan dalam organisasi tersebut. seperti konflik yang terjadi dalam kepengurusan Organ Yayasan meliputi Pembina, Pengurus maupun Pengawas.

Organisasi dalam bentuk formal Yayasan sesuai dengan perundangan yang berlaku, membagi organisasi dalam unsur unsur yang memiliki fungsi tertentu, seperti Pembina, Pengurus, dan Pengawas Yayasan. Walaupun tidak merupakan keharusan, namun seringkali yang duduk di Pembina adalah tokoh-tokoh senior (dituakan secara pengalaman Organisasi dan juga memiliki finansial yang besar) atau mantan Pembina yang memiliki kekuatan baik kekuatan personal maupun pengalaman dalam organisasi. Sementara itu, Pengurus maupun Pengawas pada umumnya adalah sosok yang lebih muda dari para senior yang duduk di Pembina Yayasan. Pada banyak kejadian, sering terjadi konflik antara pembina dan Pengurus maupun Pengawas, antara senior dan junior, dan dalam konteks Yayasan, antara yang merasa memiliki sekaligus pemberi mandat dengan yang melaksanakan mandat.

Ada yang mengemukakan bahwa organisasi nirlaba dalam hal ini Yayasan adalah mengatakan "*ketika dulu ketika miskin bisa rukun, dan kini*

*sudah kaya malah bertengkar*”. Hal ini menyangkut keberadaan sumber daya terutama sumberdaya finansial dalam hal ini uang. Sumber daya tidak hanya finansial, tapi termasuk manusia, pengetahuan dan jaringan. Namun dari semua faktor itu soal finansial yang lebih sering menjadi sumber konflik antar Organ Yayasan. Ketika proyek dan dana dari donatur mengalir deras dalam sebuah organisasi maka terjadilah masalah baru mengenai siapa dapat apa dan berapa. Ini merupakan soal perebutan akses dalam pengelolaan dana, atau yang lebih pragmatis dari itu adalah soal pembagian benefit dari dana yang dikelola Yayasan tersebut.<sup>38</sup>

Ditinjau dari beberapa kasus, faktor yang mengakibatkan konflik ada dua hal, bersumber dari problem internal ataupun eksternal organisasi. Sumber eksternal adalah tekanan dari faktor kebijakan dan sumberdaya eksternal, utamanya adalah kebijakan donor dan keterbatasan sumberdaya.

Selain dilihat dari mana sumber konflik berasal, konflik juga terjadi karena tipologi kepemimpinan dalam organisasi dan faksionalisasi dalam organisasi. Ada beberapa model tipe kepemimpinan dalam organisasi nirlaba yakni otoriter, demokratis dan pragmatis.

*Pemimpin dengan tipe otoriter sering kali rentan konflik, oleh karena Organ nirlaba sangat menjunjung tinggi nilai-nilai normatif, seperti keadilan dan kesetaraan. Pemimpin otoriter biasanya muncul karena karakteristik*

---

<sup>38</sup> David Ardhian, *konflik-internal-organisasi-nirlaba*, <http://lingkarism.com/2013>

*personal dari dalam individu pemimpin tersebut, yang berkait dengan kekuasaan yang dimiliki dalam pengambilan keputusan.*

*Pemimpin dengan Tipe Demokratis adalah pemimpin yang mengedepankan negosiasi dan lebih partisipatif dalam mengambil keputusan secara bersama-sama. Model kepemimpinan seperti ini juga tidak bebas konflik, karena mengakibatkan lemahnya penegakan aturan dan kelambanan dalam pengambilan keputusan oleh karena mengutamakan proses. Namun konflik yang terjadi dalam kepemimpinan demokratis seperti ini merupakan konflik Horizontal tidak Vertikal.*

*Pemimpin dengan Tipe kepemimpinan pragmatis adalah pemimpin yang menekankan pada aspek manajerial sesuai tugas pokok fungsinya dan kurang mengakomodasi hal-hal diluar aspek manajemen. Umumnya pemimpin model ini mengabaikan aspek personal dalam pengelolaan organisasi, dan menganggap semua masalah bisa diselesaikan dengan perangkat manajemen.*

Secara garis besar penyebab konflik dibagi atas 3 penyebab, yaitu :

1. Perbedaan pendirian dan keyakinan artinya orang perorangan telah menyebabkan konflik antar individu. Dalam konflik-konflik seperti ini terjadilah bentrokan-bentrokan pendirian, dan masing-masing pihak pun berusaha membinasakan lawannya. Membinasakan disini tidak selalu diartikan sebagai pembinasan fisik, tetapi bisa pula diartikan

dalam bentuk pemusnahan simbolik atau melenyapkan pikiran-pikiran lawan yang tidak disetujui. Di dalam realitas sosial tidak ada satu pun individu yang memiliki karakter yang sama sehingga perbedaan pendapat, tujuan, keinginan tersebutlah yang mempengaruhi timbulnya konflik sosial.

2. Perbedaan kebudayaan tidak hanya akan menimbulkan konflik antar individu, akan tetapi bisa juga antar kelompok. Pola-pola kebudayaan yang berbeda akan menimbulkan pola-pola kepribadian dan pola-pola perilaku yang berbeda pula dikalangan khalayak kelompok yang luas. Selain itu, perbedaan kebudayaan akan mengakibatkan adanya sikap etnosentrisme yaitu sikap yang ditunjukkan kepada kelompok lain bahwa kelompoknya adalah yang paling baik. Jika masing-masing kelompok yang ada di dalam kehidupan sosial sama-sama memiliki sikap demikian, maka sikap ini akan memicu timbulnya konflik antar penganut kebudayaan.
3. Perbedaan kepentingan seperti Mengejar tujuan kepentingan masing-masing yang berbeda-beda, kelompok-kelompok akan bersaing dan berkonflik untuk memperebutkan kesempatan dan sarana.

Sumber Konflik lainnya yaitu Faksionalisasi didalam Organisasi dalam hal ini didalam Organ-organ Yayasan. ini menarik untuk dicermati karena sangat umum terjadi dalam organisasi nirlaba seperti Yayasan. Faksionalisasi bisa dilihat dari beberapa hal seperti sumber, motivasi dan durasi. Dari segi sumber faksionalisasi, bisa terbentuk karena aspek historis, ideologis maupun

pragmatis. Dalam satu organisasi, faksi bisa terbentuk karena para anggota kelompok memiliki pengalaman historis yang sama. Misalnya pernah bekerja di lembaga yang sama, berasal dari lulusan dari universitas yang sama atau kesamaan identitas seperti asal daerah, suku atau agama yang sama. Anggota organisasi dengan kesamaan identitas akan memiliki kecenderungan untuk berkumpul dengan sesamanya, memperlancar intensitas komunikasi dan secara sadar atau tidak sadar membentuk solidaritas kelompok dalam kata lain disebut Faksi.

Sumber faksionalisasi juga bisa tumbuh dari kesamaan ideologi atau paradigma walaupun secara historis mereka berbeda. Kesamaan ideologis mempertebal keyakinan bersama akan nilai yang diperjuangkan melalui organisasi dimana tempat mereka bekerja. Sementara faksionalisasi juga bisa dari kepentingan pragmatis, yakni adanya tujuan bersama jangka pendek, dan kesamaan kepentingan dalam aspek manajemen dalam organisasi.

Dari segi motivasi, terbentuknya faksionalisasi bisa dianalisis dari kepentingan apa dibalik faksionalisasi tersebut. Ada pengelompokan dalam organisasi yang terbentuk untuk kepentingan perebutan kekuasaan dalam organisasi, ada pengelompokan yang terbentuk untuk tujuan memperjuangkan ide atau nilai tertentu, bahkan ada juga yang terbentuk untuk memperjuangkan dukungan finansial tertentu.

Dari segi durasi, faksionalisasi bisa dinilai dalam jangka waktu keberadaannya. Faksi dengan tujuan kepentingan pragmatis biasanya

berlangsung lebih pendek dari yang tujuan ideologis. contohnya, sebuah kelompok terbentuk karena kepentingan untuk keadilan dalam perlakuan manajemen, ketika kepentingan terpenuhi maka ikatan faksionalisasi akan pudar dan usai. Sementara itu faksi karena kesamaan historis atau ideologis akan lebih langgeng dibanding yang bersadar atas kepentingan jangka pendek.

Oleh karena itu, suatu kepemimpinan dalam faksi sangat nampak menonjol dengan gerak lebih terbuka, dalam organisasi nirlaba. Kepemimpinan ini bersifat simbolik. Misalnya ada istilah “dia merupakan orangnya si A”, atau “dia adalah kaki tangan si B” atau berhubungan dengan divisi formal dalam organisasi, orang lapangan versus orang manajemen dan seterusnya.<sup>39</sup>

Konflik berubah setiap saat, melalui berbagai aktivitas, intensitas, ketegangan dan kekerasan yang berbeda. Tahap-tahap ini penting diketahui untuk membantu menganalisis berbagai dinamika dan kejadian yang berkaitan dengan masing-masing tahap konflik. Ada 5 Tahapan Konflik :

1. **Pra-konflik.** Ini merupakan periode di mana terdapat ketidaksesuaian sasaran antara dua pihak atau lebih, sehingga timbul konflik. Mungkin terdapat ketegangan hubungan di antara beberapa pihak

---

<sup>39</sup> ibid

dan/atau keinginan untuk menghindari kontak satu sama lain pada tahap ini.

2. **Konfrontasi.** Pada tahap ini, konflik menjadi semakin terbuka. Jika hanya satu pihak yang merasa ada masalah, mungkin para pendukungnya mulai melakukan aksi demonstrasi atau perilaku konfrontatif lainnya.
3. **Krisis.** Tahap ini merupakan puncak konflik, ketegangan dan/atau kekerasan terjadi paling hebat. Komunikasi normal di antara kedua pihak kemungkinan putus. Pernyataan umum cenderung menuduh atau menentang pihak lain.
4. **Akibat.** Suatu krisis akan menimbulkan akibat. Satu pihak ingin menaklukkan pihak lain, satu pihak mungkin menyerah atau menyerah atas desakan pihak lain. Kedua pihak mungkin setuju bernegosiasi, dengan atau tanpa bantuan perantara. Apapun keadaannya, tingkat ketegangan konfrontasi dan kekerasan pada tahap ini agak menurun, dengan kemungkinan adanya penyelesaian.
5. **Pasca-konflik.** Situasi diselesaikan dengan cara mengakhiri berbagai konfrontasi kekerasan, ketegangan berkurang dan hubungan mengarah normal di antara kedua pihak. Namun, jika isu-isu dan masalah-masalah yang timbul karena sasaran yang saling bertentangan tidak diatasi dengan baik tahap ini sering kembali menjadi situasi prakonflik.

Selain itu, suatu Yayasan sebagai organisasi yang didalamnya terdapat organ-organ serta individu-individu sudah barang tentu terjadinya konflik

internal diantara organ-organ yang ada didalamnya tidak dapat dihindarkan. Konflik yang terjadi didalam internal organ-organ Yayasan adalah dapat disebabkan oleh beberapa hal. Secara umum konflik dapat terjadi karena beberapa hal yang mana salah satunya adalah :

1. perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian kemudian perasaan;
2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda;
3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok;
4. Perubahan-perubahan nilai yang ekspres dan mendadak dalam penduduk;
5. Kurangnya keharmonisan dalam hal interaksi sosial.<sup>40</sup>

### **3.3. Penyelesaian Konflik Didalam Organ Yayasan dan efek dari Pengaturan Pembatasan tentang masa Jabatan Pembina.**

Ada delapan prosedur umum dalam rangka penyelesaian konflik, yaitu: Lumping it, Avoidance or exit, Coersion, Negotiation, Conciliation, Mediaton, Arbitration, dan Adjudication.

- a. *Lumping it*. Artinya terkait dengan kegagalan salah satu pihak yang bersengketa untuk menekankan tuntutananya. Dengan kata lain isu

---

<sup>40</sup> 7 jenis konflik dari berbagai sudut-pandang dan penyebabnya, <https://www.merdeka.com/jatim>

yang dilontarkan diabaikan (*simply ignored*) dan hubungan dengan pihak lawan terus berjalan.

- b. *Avoidance or exit*. Artinya mengakhiri hubungan dengan meninggalkannya. Dasar pertimbangannya adalah pada keterbatasan kekuatan yang dimiliki (*powerlessness*) salah satu pihak ataupun alasan alasan biaya sosial, ekonomi atau psikologis.
- c. *Coersion*. Artinya satu pihak yang bersengketa menerapkan keinginan atau kepentingannya pada pihak yang lain.
- d. *Negotiation*. Artinya kedua belah pihak menyelesaikan konflik secara bersama-sama (*mutual settlement*) tanpa melibatkan pihak ketiga.
- e. *Conciliation*. Artinya Mengajak (menyatukan) kedua belah pihak yang bersengketa untuk bersama-sama melihat konflik dengan tujuan untuk menyelesaikan persengketaan.
- f. *Mediation*. Artinya Pihak ketiga yang mengintervensi suatu pertikaian untuk membantu pihak-pihak yang bersengketa mencapai kesepakatan.
- g. *Arbitration*. Artinya Bilamana kedua belah pihak yang bersengketa menyetujui intervensi pihak ketiga dan kedua belah pihak sudah harus menyetujui sebelumnya untuk menerima setiap keputusan pihak ketiga.
- h. *Adjudication*. Artinya Apabila terdapat intervensi pihak ketiga yang memiliki otoritas untuk mengintervensi persengketaan dan membuat

serta menerapkan keputusan yang diambil baik yang diharapkan maupun tidak oleh kedua belah pihak yang bersengketa.

Didalam prakteknya, dikantor Notaris Nurmawan Hari Wismono, Sarjana Hukum, Magister kenotariatan, menemukan suatu yayasan Sekolah Asing di kota Surabaya yang mana didalam Anggaran Dasarnya masa jabatan Pembina diberikan pembatasan masa jabatannya. dan Pembina yang menjabat pada saat itu, hendak memberhentikan salah satu pengurus yayasan.

Perselisihan terjadi ketika pengurus yang diberhentikan tersebut melakukan perlawanan dengan argumen untuk mengganti Pengurus harus melalui mekanisme rapat yang disetujui oleh unsur wali murid sebagaimana ternyata didalam Anggaran Rumah Tangga yayasan tersebut. serta menyatakan dewan Pembina yang saat ini akan habis masa jabatannya dan telah diberhentikan oleh dewan Wali Murid. Hingga saat ini Perselisihan Yayasan tersebut telah masuk dalam ranah gugatan perdata yang saat ini bergulir dipengadilan Tata Usaha Negara.

Pembina pada hakekatnya merupakan sebagai organ yang tertinggi didalam Yayasan adalah karena Pembina oleh Undang-Undang Yayasan diberi keutamaan yang berupa kewenangan yang tidak terdapat pada organ-organ lain didalamnya. Pembina sebagai organ tertinggi memegang kekuasaan tertinggi diatas organ lainnya.

Pembina sebagai organ tertinggi sudah seharusnya tidak terintervensi dari pihak-pihak lain baik didalam internal Yayasan itu sendiri ataupun dari

pihak luar Yayasan. Dengan tidak ditentukannya masa jabatan dari suatu Pembina Yayasan didalam Anggaran Dasarnya, akan lebih mudah mewujudkan hal tersebut, karena Pembina tidak akan terkendala didalam masa jabatan.

Pembina Yayasan yang tanpa dibatasi dengan masa jabatan didalam Anggaran Dasarnya lebih mudah untuk dapat bertindak independen tanpa mengkhawatirkan adanya intervensi dari internal didalam Yayasan itu sendiri. Berbeda dengan Pembina Yayasan yang memiliki keterbatasan didalam masa jabatannya dikarenakan diberikan batasan dengan diberikan penentuan terhadap masa jabatannya untuk waktu tertentu didalam Anggaran Dasarnya.

Dengan adanya keterbatasan masa jabatan tersebut, seperti yang telah dibahas didalam bab sebelumnya, dapat memungkinkan terjadinya penempatan orang-orang atau individu-individu yang merupakan *titipan* dari organ lain selain Pembina. Kemungkinan lain adalah dengan adanya pembatasan masa jabatan terhadap Pembina dapat dimungkinkan terjadi suatu pemberian hegemoni tertentu terhadap pelaksanaan Rapat Gabungan didalam terjadinya suatu kekosongan Pembina dikarenakan Pembina telah berakhir masa jabatannya.

Keadaan tersebut dapat memungkinkan menimbulkan suatu celah dimana Pengurus atau Pengawas yang notabene seharusnya merupakan organ Yayasan yang berada dibawah organ Pembina, malah menempatkan orang-orang yang tidak kompeten untuk memegang jabatan sebagai Pembina

boneka. Dengan terjadinya hal ini tentunya tujuan Pembina sebagai organ tertinggi didalam Yayasan tidak dapat terwujud.

### **3.4. Solusi Dari Pengaturan Masa Jabatan Pembina di Dalam Anggaran Dasar Yayasan**

Blake and Mouton (1964) dalam bukunya Rahim M. A.<sup>41</sup> pertama kali memperkenalkan 5 strategi mengatasi konflik. Kelima strategi ini kemudian dikelompokkan ke dalam dua dimensi yaitu perhatian pada diri sendiri dan perhatian pada orang lain. Dimensi perhatian pada diri sendiri menjelaskan sejauh mana pihak yang berkonflik berusaha untuk memuaskan kepentingan. Dimensi kedua menjelaskan sejauh mana pihak yang berkonflik mencoba untuk mengakomodasi pihak lawan. berdasarkan kepedulian terhadap diri sendiri, terdapat dua strategi penyelesaian konflik dengan kepedulian rendah terhadap orang lain, yaitu mendominasi (kepedulian tinggi pada diri sendiri) dan menghindar (kepedulian rendah pada diri sendiri). strategi sebagai memaksa dan menghindar Bersaing atau mendominasi atau memaksa adalah situasi di mana pihak yang berkonflik berkeinginan untuk memuaskan kepentingan pihaknya sendiri, terlepas dari dampak konflik terhadap pihak lain. Ini adalah satu strategi yang memakai kekuasaan untuk memuaskan pihaknya. Sedangkan menghindar adalah keinginan untuk menarik diri dari konflik atau upaya tidak mengindahkan konflik. Strategi ini adalah strategi

---

<sup>41</sup> Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*, Quorum Books. Quorum Books. doi: 10.4324/9780203786482.

tidak memperhatikan adanya konflik dan tidak mengambil tindakan apa pun untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan kepedulian terhadap diri sendiri, terdapat dua strategi penyelesaian konflik dengan kepedulian tinggi terhadap orang lain, yaitu mengintegrasikan (kepedulian terhadap diri sendiri yang tinggi) dan mengalah (kepedulian yang rendah pada diri sendiri). Corkindale<sup>42</sup> menyebut strategi ini sebagai berkolaborasi dan mengakomodasi. Mengintegrasikan atau berkolaborasi berarti situasi di mana para pihak yang berkonflik memiliki keinginan untuk memenuhi sepenuhnya kepentingan semua pihak. Dengan strategi ini semua pihak berupaya untuk bekerja sama dengan pihak lain untuk memahami kekhawatiran dan kebutuhan mereka dan melakukan upaya menemukan solusi yang saling memuaskan. Sedangkan akomodatif atau mengalah adalah kesediaan salah satu pihak yang berkonflik untuk menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri. Hal ini memungkinkan pihak lain merasa puas dengan mengabaikan kepentingan diri sendiri.

Strategi kelima adalah berkompromi. Strategi ini mencoba untuk menyelesaikan konflik dengan mengidentifikasi solusi yang sebagian memuaskan bagi kedua belah pihak tetapi sama sekali tidak memuaskan sepenuhnya bagi keduanya.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Corkindale, G. (2007) *'How to manage conflict'*, Harvard Business Review, November, pp. 1-5.

<sup>43</sup> *ibid*

### **Bersaing atau memaksa atau mendominasi untuk menang.**

Gaya ini dikenal sebagai skenario Win or Lose atau berusaha untuk memenangkan posisi dengan cara memaksa. Pihak yang mendominasi akan mencoba segala cara untuk memenangkan tujuannya. Mereka ingin mendapatkan apa yang mereka inginkan dan tidak takut untuk menyatakan pendapat mereka dan berupaya keras mendapatkannya. Akibatnya, sering kali mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain. Mendominasi dapat berarti membela hak dan atau mempertahankan posisi yang diyakini benar oleh pihak tersebut. Hal itu dapat menyebabkan perasaan frustrasi pada pihak lawan. Timbulnya rasa frustrasi ini akan menyebabkan pihak lawan mengambil pendekatan kompetitif untuk penyelesaian konflik, dan mengeskalasi konflik tersebut.

### **Menghindari.**

Gaya ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan orang lain. Ini juga dikenal sebagai strategi dengan cara mengabaikan adanya konflik. Strategi ini dikaitkan dengan sikap penarikan diri atau situasi “*see no evil, hear no evil, speak no evil*”. Upaya ini berusaha untuk melakukan penundaan masalah sampai waktu yang lebih baik, atau hanya menarik diri dari situasi yang mengancam. Gaya ini sering dicirikan sebagai sikap tidak peduli terhadap isu atau pihak yang terlibat konflik. Pihak yang melakukan strategi ini mungkin menolak untuk mengakui di depan umum bahwa ada konflik yang harus diselesaikan.

### **Mengakomodasi.**

Strategi gaya ini dihubungkan dengan upaya untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Ada unsur pengorbanan diri dalam strategi ini. Hal tersebut dapat berupa kemurahan hati, melakukan perbuatan amal untuk pihak lain, atau kepatuhan pada perintah pihak lain. Pihak yang mengalah tidak pernah mempunyai tuntutan. Sebaliknya, mereka berusaha sekuat tenaga untuk mengakomodasi tuntutan pihak lain dan menyelesaikan konflik. Pihak yang patuh mengabaikan kepentingan sendiri untuk memuaskan pihak lain. Mencoba mengakomodasi pihak lain pasti menahan rasa frustrasi mereka atau mengabaikan perasaan mereka. Dalam jangka waktu panjang, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan akan membuat harapan pihak lawan bahwa mereka akan selalu mendapatkan apa yang mereka inginkan.

### **Kompromi.**

Strategi kompromi melibatkan “*take and give*” atau berbagi di mana kedua belah pihak sama-sama menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Mereka mencoba menghilangkan perbedaan, bertukar konsesi, atau mencari posisi jalan tengah yang cepat. Strategi resolusi konflik yang kompromi bertujuan untuk menyelesaikan solusi yang dianggap adil. Semua orang bekerja sama, jadi tidak ada yang benar-benar mendapatkan 100% keinginan mereka. Sebaliknya, setiap pihak membuat pengorbanan. Kompromi terdengar bagus pada awalnya, tetapi solusi yang adil tidak selalu merupakan solusi yang efektif. Strategi resolusi

konflik ini masih fokus pada persaingan dan tidak mengenai tujuan penyelesaian konflik yang sebenarnya yaitu mencoba memahami apa yang dibutuhkan setiap pihak. Di situlah kolaborasi berperan.

### **Mengintegrasikan atau berkolaborasi.**

Gaya ini adalah pendekatan pemecahan masalah (Problem Solving). Strategi ini melibatkan kolaborasi antara para pihak. Gray (1989) dalam bukunya Rahim, M.A (2001)<sup>44</sup> menggambarkan hal ini sebagai kolaborasi “sebuah proses di mana pihakpihak mencoba melihat aspek dari sudut pandang yang berbeda dan dapat secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan mereka dan mencari solusi yang melampaui kepentingan sepihak mereka yang terbatas tentang apa yang mungkin”. Kolaborasi memaksimalkan kemampuan kerja sama masing-masing pihak. Setiap pihak dapat mengungkapkan apa yang mereka butuhkan dan menggambarkan keseluruhan dari situasi dan tantangan yang mereka hadapi. Dengan strategi ini, pihak-pihak yang terlibat akan bekerja sama untuk melakukan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan setiap pihak semaksimal mungkin. Semua pihak akan merasa puas. Strategi ini mungkin tidak mudah dan sulit untuk dilaksanakan, tetapi itu layak untuk diperjuangkan.

Galo memberikan beberapa hal yang harus menjadi perhatian sebelum berbagai pihak melakukan penyelesaian konflik. Sebelum melakukan resolusi konflik pihak yang akan bernegosiasi harus mempersiapkan pikiran kita terlebih dahulu. Mereka harus bersikap positif sambil secara jujur mengakui

---

<sup>44</sup> Op.cit

kemungkinan betapa sulitnya penyelesaian konflik yang harus dilakukan. Semua pihak harus mampu mempertimbangkan pihak lain. Mencoba melihat situasi dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Hindari emosi yang tinggi dan selalu mencoba bersikap tenang dan berpikiran dingin. Persiapan adalah kunci penting untuk pihak yang mencoba menyelesaikan konflik. Semua pihak harus mempersiapkan bahan yang akan didiskusikan dan mencoba memikirkan berbagai macam skenario. Untuk hasil yang optimal, waktu dan tempat yang tepat penting untuk dipertimbangkan. Jangan menyelesaikan konflik dengan melalui email. Jangan mencoba bicara ketika emosi sedang tinggi. Perhatikan perasaan pihak lain.

Tata kelola Yayasan yang baik dapat mencegah Konflik. Bahwa setiap pihak perlu memahami anatomi Konflik. Konflik tidak selalu berkonotasi Negatif, misalnya Manajemen Konflik. Untuk itu perlu pengembangan norma Konstruktif untuk pencegahan atauantisipasi terjadinya Konflik. Kolaborasi dan solusi yang bagus harus menjadi dasar solusi Konflik. Dalam Penanganan Konflik, pendekatan Informal (antara Lain melalui Mediasi dan Arbitrase) perlu dikedepankan sebelum (Proses Litigasi).

Menurut Notaris Nurmawan Hari Wismono, Sarjana Hukum, Magister Kenotariatan, hal demikian sangat mungkin terjadi, dan didalam prakteknya memang terjadi. Sebagai suatu organisasi sudah barang tentu bisa saja “orang-orang” yang berkuasa didalam organisasi tersebut tidak ingin terlihat dan memilih dibalik layar dengan alasan-alasan yang beraneka ragam.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan Notaris di Kabupaten Gresik, 6 Januari 2022

Keadaan demikian dapat menimbulkan suatu konflik internal didalam organ-organ Yayasan terutama pada saat Pembina yang dijadikan “boneka” tersebut sudah dipandang “berulah” oleh organ lain. Konflik-konflik tentu saja dapat timbul dan terjadi bilamana tidak menempatkan kedudukan organ-organ Yayasan pada tempatnya sesuai kewenangan masing-masing.<sup>46</sup>

Keadaan tersebut sudah tentu harus menempatkan segala sesuatunya sesuai proporsi kewenangan masing-masing. Pembina harus ditempatkan sebagai organ yang benar-benar memegang kekuasaan tertinggi didalam Yayasan, bukan sebaliknya. Seorang Pembina harus memiliki kewenangan penuh terhadap segala kewenangan yang diberikan Undang-Undang Yayasan dan Anggaran Dasar kepadanya.

Dalam hal terjadi perselisihan didalam organ Yayasan sudah semestinya Pembina harus dapat memegang peranan penting didalam menyelesaikannya. Walaupun tidak menutup kemungkinan penyelesaian segala sengketanya melalui jalur litigasi maupun non litigasi. Dan Guna meminimalisir terjadinya konflik-konflik internal yang ditimbulkan dengan adanya pengturan masa jabatan terhadap Pembina didalam Anggaran Dasarnya maka Pembina harus ditempatkan kembali kepada kedudukannya sebagai organ tertinggi. Segala pengaturan lain didalam Anggaran Dasar yang memungkinkan untuk mengkebiri dan mengurangi kewenangan dari Pembina harus pula di minimalisir.

---

<sup>46</sup> ibid