

Konflik Internal Organisasi Nirlaba

Oleh : David Ardhan

Mengapa penting untuk membahas soal konflik internal di organisasi nirlaba? Alasan utamanya tema ini jarang sekali mendapatkan tempat untuk didiskusikan secara terbuka. Konflik dalam organisasi nirlaba hanya dikenal oleh orang-orang yang pernah bekerja di dalamnya. Bagi yang berada didalamnya, soal konflik adalah bahan perbincangan sehari-hari. Perbincangan mengenai politik internal organisasi nirlaba tidak kalah seru dengan politik nasional.

Dalam banyak kasus, soal konflik organisasi nirlaba jarang mengemuka ke publik, sering dipendam atau bahkan sengaja ditutupi demi kepentingan citra organisasi. Merupakan sebuah aib, jika organisasi yang mengusung nilai luhur dan misi sosial terjadi konflik didalamnya. Oleh karena itu, soal konflik internal di dapur para aktivis sosial dan lingkungan hidup ini jarang menjadi bahan pembelajaran secara luas. Pada batas tertentu konflik ini merupakan salah satu faktor penghambat penting dari organisasi nirlaba dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagai organisasi publik, atau setidaknya mengklaim sebagai pengusung tujuan mulia organisasi nirlaba, sudah semestinya untuk melakukan pembelajaran terhadap masalah tata kelola termasuk keberadaan konflik didalamnya. Pembelajaran atas konflik internal bisa menjadi sarana bagi perbaikan terus menerus kerja dunia LSM, sebagai salah satu pilar demokrasi dan transformasi sosial di Indonesia.

Sepertinya halnya organisasi profit atau organisasi politik, organisasi nirlaba adalah sebuah wadah dari sekumpulan orang yang secara normatif memiliki tujuan bersama. Yang membedakan hanyalah sifat organisasi yang tidak mengutamakan kepentingan mengeruk laba, baik keuntungan finansial maupun keuntungan politik kekuasaan. Namun, walaupun organisasi nirlaba 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.

Tulisan ini merupakan pendapat pribadi, berdasarkan pengalaman nyata dan keterlibatan langsung penulis dalam berbagai kerja konsultasi dengan berbagai organisasi nirlaba. Tulisan ini bukan sebuah hasil penelitian, namun merupakan refleksi pembelajaran yang dapat menjadi landasan untuk dilakukannya penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

POTENSI KONFLIK

Konflik yang muncul dalam organisasi nirlaba tergantung tiga faktor utama : **ukuran, bentuk dan sumberdaya organisasi.**

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 dalam struktur organisasi seperti Perkumpulan. Organisasi yang memiliki kemampuan sumberdaya besar akan lebih memiliki potensi terjadinya konflik lebih besar dibanding dengan organisasi yang lemah dalam sumberdaya terutama sumberdaya finansial.

Organisasi dengan ukuran lebih kecil memungkinkan komunikasi antar staf yang lebih intensif dan substansial, dibanding organisasi dengan ukuran besar. Organisasi dengan ukuran kecil biasanya didirikan oleh orang yang saling kenal dekat dan relatif memiliki kesamaan pandangan

dalam melihat visi, misi dan tujuan organisasi. Kohesifitas organisasi lebih kuat, karena aktivis dalam organisasi kecil umumnya memiliki "ideologi" yang sama dan proses historis yang mengikat diantara aktivis di dalamnya.

Organisasi dengan ukuran besar dan sistem manajemen yang lebih kompleks pada umumnya mengadopsi prinsip pengelolaan manajemen modern. Ada divisi kerja yang ketat, sistem renumerasi serta aturan main yang tidak jauh beda dengan organisasi bisnis. Komunikasi tidak sedemikian mudah bisa dilakukan antara manajemen puncak dengan staf lapisan bawah dalam organisasi. Sistem rekrutmen lebih terbuka dan profesional pada satu sisi merupakan sebuah kebutuhan, namun di sisi lain memungkinkan masuknya orang baru diluar "klik" para penggagas atau pendiri organisasi, yang sering berbeda pandangan dan haluan dengan orang lama. Organisasi besar 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.

Organisasi dalam bentuk formal Yayasan sesuai dengan perundangan yang berlaku, membagi organisasi dalam unsur unsur yang memiliki fungsi tertentu, seperti : pembina, pengurus, pelaksana dan pengawas. Walaupun tidak merupakan keharusan, namun seringkali yang duduk di pembina dan pengurus adalah tokoh-tokoh senior atau mantan pengurus yang memiliki kekuatan baik kekuatan personal maupun pengalaman dalam organisasi. Sementara itu, pelaksana pada umumnya adalah sosok yang lebih muda dari para senior yang duduk di pengurus atau pembina Yayasan. Pada banyak kasus, sering terjadi konflik antara pembina dan pelaksana, antara senior dan junior, dan dalam konteks Yayasan, antara yang merasa memiliki sekaligus pemberi mandat dengan yang melaksanakan mandat.

Walaupun tidak berlaku umum, bentuk Perkumpulan lebih rendah resikonya dibanding dengan Yayasan. Bentuk organisasi perkumpulan lebih longgar dalam konteks struktur dan hirarki dalam organisasi. Hal ini mereduksi potensi konflik, karena status kepemilikan organisasi adalah dimiliki bersama. Konflik yang terjadi pada Perkumpulan pada umumnya adalah bukan konflik struktural atau tata kelola namun lebih pada konflik personal atau ideologis.

Ada yang berseloroh dan sering menjadi bahasan dikalangan aktivis organisasi nirlaba adalah "dulu ketika miskin bisa rukun, kini sudah kaya malah berantem". Hal ini menyangkut keberadaan sumberdaya terutama sumberdaya finansial. Sumberdaya tidak hanya finansial, tapi termasuk manusia, pengetahuan dan jejaring. Namun dari semua faktor itu soal finansial yang lebih sering menjadi sumber konflik. Ketika proyek dan dana dari donor mengalir deras dalam sebuah organisasi maka terjadilah masalah baru mengenai siapa dapat apa dan berapa. Ini adalah soal perebutan akses dalam pengelolaan dana, atau yang lebih pragmatis dari itu adalah soal pembagian benefit dari dana yang dikelola. Dalam banyak kasus, organisasi yang mengklaim sebagai NGO yang profesional justru sering mengalami konflik internal terkait masalah finansial ini.

SUMBER KONFLIK

Ditinjau dari sumber pengaruh, 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.

Akhir-akhir ini kalangan NGO tidak memiliki "kemewahan" lebih dibanding masa sebelumnya, berkaitan dengan minimnya sumber pendanaan dari luar negeri. Krisis ekonomi global dan munculnya isu isu "baru" mengubah arah pergerakan dunia LSM. Perubahan iklim, MDGs, krisis ekonomi dan lain sebagainya adalah narasi global yang menentukan arah pergerakan sumber

pendanaan LSM saat ini. Hal ini akan mempengaruhi kondisi internal LSM dalam pergerakannya, serta memunculkan konflik dalam konteks manajemen dan substansi tema gerak organisasi.

Faktor internal adalah ketika konflik bersumber pada masalah dalam internal organisasi. Dalam momentum dan kasus tertentu, situasi potensial konflik seperti diulas diatas termanifestasikan dalam bentuk faksionalisasi kepentingan dan ketegangan antar lapisan kekuasaan dalam organisasi. Dalam banyak kasus, konflik dari sumber internal lebih sering terjadi dibanding konflik eksternal.

Selain dilihat dari mana sumber konflik berasal, konflik juga terjadi karena **tipologi kepemimpinan 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 aktivis atau staf organisasi nirlaba sangat menjunjung tinggi nilai nilai normatif, seperti keadilan dan kesetaraan. Pemimpin otoriter biasanya muncul karena karakteristik personal dari individu pemimpin tersebut, yang berkaitan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk pengambilan keputusan.

Tipe demokratis adalah pemimpin yang mengedepankan negosiasi dan lebih partisipatif dalam mengambil keputusan. Model pemimpin 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 adalah konflik horizontal bukan vertikal.

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 atau tools manajemen. Sayangnya, organisasi nirlaba berisi aktivis yang sebagian besar cenderung melakukan personifikasi terhadap kerja yang dilakukan atas nama nilai sosial dan ideologi.

Sumber yang ketiga adalah **faksionalisasi dalam organisasi**.

Faksionalisasi ini menarik untuk dicermati karena sangat umum terjadi dalam organisasi nirlaba. Faksionalisasi bisa dilihat dari beberapa hal yaitu 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.

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, kepentingan patron klien 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. Dalam beberapa kasus faksionalisasi tidak hanya horizontal namun juga vertikal, dalam arti melibatkan struktur kekuasaan dalam organisasi.

Berbeda dengan organisasi politik, dimana kepemimpinan dalam faksi sangat nampak menonjol dengan gerak lebih terbuka, dalam organisasi nirlaba kepemimpinan bersifat simbolik. Misalnya ada istilah “dia orangnya si A”, atau “dia kaki tangan si B” atau asosiasi dengan divisi formal dalam organisasi, “orang lapangan versus orang manajemen” dan seterusnya.

Dari segi durasi, faksionalisasi bisa dilihat dalam jangka waktu keberadaannya. Faksi dengan tujuan kepentingan pragmatis biasanya berlangsung lebih pendek dari yang tujuan ideologis. Misalnya, ada satu 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 bersandar atas kepentingan jangka pendek.

TIPOLOGI KONFLIK

Ada dua pandangan dalam melihat konflik organisasi, yakni normatif dan deskriptif.

Pandangan normatif adalah melihat konflik dari sisi harusnya, menggunakan pegangan nilai tertentu untuk memandangi konflik. Pandangan normatif dalam konflik memandangi konflik dalam sudut pandang ideal, sehingga konflik yang muncul dilihat sebagai tendensi negatif yang harus diselesaikan. Ini menjadi landasan bagi munculnya model penyelesaian konflik dalam kerangka keselarasan dan harmoni untuk kestabilan organisasi.

Pandangan deskriptif adalah mengungkap konflik apa adanya, memahami sebagai sebuah realitas dalam interaksi sosial dalam organisasi. Konflik bukanlah sebuah tendensi yang melulu negatif namun juga pembelajaran positif dalam konteks dinamika organisasi. Penyelesaian konflik tidak bersandar pada nilai tertentu, namun diletakkan dalam konteks realitas kepentingan antar faksi sehingga solusi lebih pada negosiasi kepentingan, resolusi dan transformasi konflik dalam organisasi.

Tipologi konflik dalam internal organisasi nirlaba bisa dibedakan dalam beberapa hal : personal, relasional dan struktural.

Konflik personal adalah konflik antar individu dalam organisasi dengan sumber konflik seperti diulas diatas. Konflik personal kadang-kadang merupakan akibat dari masalah yang tidak ada urusannya dengan organisasi. Masalah pribadi bisa menjadi sumber konflik personal, yang kemudian berkembang menjadi konflik yang lebih meluas. Ketidaksukaan dalam cara berbicara, gaya hidup, persaingan antar individu adalah contoh dari konflik personal.

Konflik relasional adalah konflik oleh karena peran yang melekat individu dalam organisasi. Konflik antara direktur dengan bawahan, antara manajer dan staf lapangan, antara administrator keuangan dengan pelaksana program adalah contoh konflik relasional. Interaksi antar kepentingan kelompok dalam organisasi kadang tidak selalu sejalan dan menimbulkan perbedaan pendapat. Namun seringkali konflik relasional diawali dengan konflik personal, dimana aktor yang terlibat menggunakan “klik”nya untuk memperoleh dukungan.

Konflik struktural adalah bentuk konflik yang lebih mendalam. Konflik struktural berkaitan dengan kekuasaan dalam organisasi. Konflik struktural adalah model konflik antar lapisan kekuasaan dalam organisasi. Dimensi konflik struktural bisa sangat ideologis maupun bisa sangat pragmatis tergantung sumber masalahnya, namun pada intinya terjadi ketegangan antar

lapisan kekuasaan dalam organisasi secara vertikal. Konflik struktural seringkali karena akumulasi dari persoalan personal maupun relasional yang terpendam.

POLITISASI KONFLIK : Klik, Trik dan Intrik

Politik dalam organisasi nirlaba tidak kalah seru dengan perpolitikan nasional. Ada 'klik' atau pengelompokan, ada trik atau strategi memperjuangkan kepentingan dan ada pula intrik atau friksi dan ketengangan didalamnya.

Klik, trik dan intrik adalah manifestasi dalam politik internal organisasi nirlaba. Ada organisasi dimana politik dinyatakan secara terbuka, dalam bentuk perdebatan dalam rapat organisasi namun ada juga yang tidak terbuka yakni dengan taktik eufemisme komunikasi yang dirancang melalui rapat-rapat tak resmi diluar kantor.

Politisasi konflik dalam internal organisasi nirlaba, bisa berlangsung fair, halus ataupun kasar. Fair adalah ketika politik diwujudkan dalam kerangka tata kelola dan nilai lembaga. Antar individu atau faksi bisa berdebat keras, saling mengemukakan argumen namun mereka masih tunduk dalam kerangka kepentingan bersama dalam organisasi.

Namun bisa terjadi sebuah konflik yang sangat halus, tidak nampak perdebatan yang nyata namun saling menjatuhkan antara individu maupun kelompok melalui berbagai cara misalnya persaingan program atau tidak langsung melakukan tekanan antar kelompok.

Ada juga yang berlangsung secara keras dan kasar, dengan memanfaatkan instrumen kekuasaan dan peran dalam organisasi, sehingga berujung pada konflik terbuka dan meninggalkan luka hati mendalam. Tak jarang ujung dari politik organisasi adalah tersingkirnya individu atau kelompok, yang kalah dalam perjuangan kepentingan, bisa karena menyingkir atau karena pemecatan.

ESKALASI DAN MODEL PENYELESAIAN KONFLIK

Analisis terhadap eskalasi konflik dalam organisasi nirlaba tidak satu jalur atau satu arah secara linier. Eskalasi konflik tergantung momentum, faktor pendorong/driving force dan seberapa kuat prasyarat konflik menjadi ketegangan terpenuhi. Momentum seperti pemilihan pemimpin, laporan pertanggungjawaban atau rapat strategis organisasi seringkali menjadi media munculnya konflik terbuka. Kadang potensi konflik telah terjadi pada level individu dan kelompok dalam bentuk friksi kecil namun tidak terbuka karena tidak adanya momentum yang tepat.

Faktor pendorong adalah sebuah tekanan yang membuat konflik semakin tajam dan terbuka, bisa bersifat shock, trend atau musiman.

Shock adalah ketika tiba tiba ada faktor pendorong kuat yang muncul misalnya kasus besar yang terjadi dilapangan atau perubahan kebijakan yang drastis.

Trend adalah eskalasi evolusioner dan akumulatif misalnya perbedaan individu menjadi ketegangan kelompok yang berujung pada konflik terbuka.

Sementara musiman adalah konflik yang reguler terjadi setiap periode tertentu misalnya selalu terjadi pada saat laporan keuangan antara pelaksana program dengan penanggungjawab keuangan.

Konflik menjadi ketegangan dan berujung pada tingkat tertinggi konflik terbuka memerlukan prasyarat tertentu, yakni faksionalisasi yang menguat menjadi friksi, friksi yang termanifestasi dalam tindakan manajemen, tindakan manajemen yang menimbulkan ketidakpuasan serta ketidakpuasan yang terwujud dalam respon protes formal.

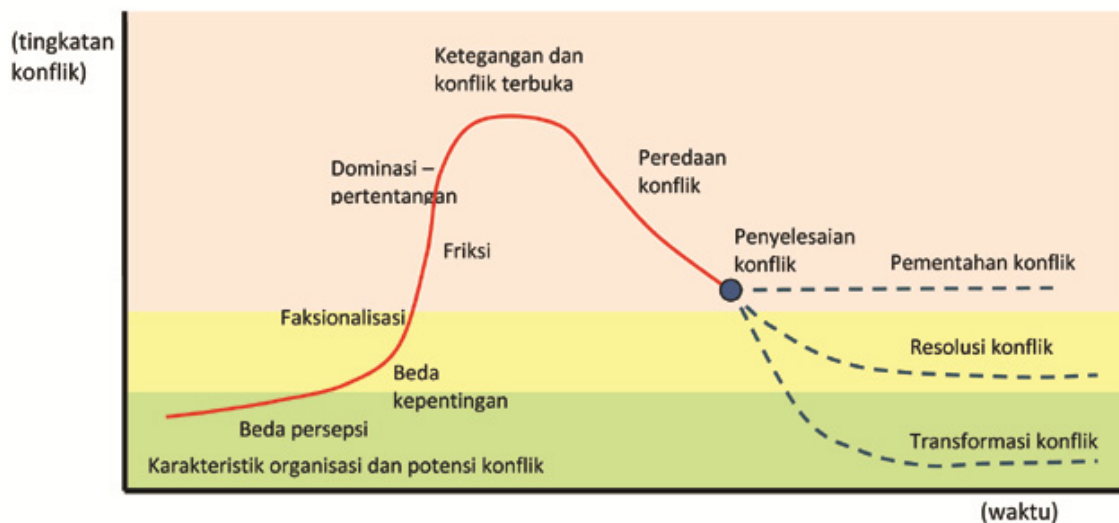
Respon manajemen dalam pengelolaan konflik menjadi penentu dalam meredam eskalasi konflik, misalnya faksionalisasi dipagari sehingga tidak terjadi friksi, friksi ditekan dengan tindakan manajemen yang meredam, pilihan tindakan manajemen yang tepat dalam meredam protes formal, ataupun keputusan organisasi dalam merespon protes formal.

Dalam praktek organisasi nirlaba, seringkali gagal dalam mengatasi eskalasi konflik karena keterlibatan level manajemen puncak sebagai bagian dalam konflik itu sendiri. Bahkan sangat sulit dalam organisasi nirlaba mengatasi konfliknya karena pembina yang seharusnya diluar aspek manajemen, justru menjadi sumber konflik itu sendiri karena campur tangan terlalu mendalam dalam aspek teknis manajerial. Dalam banyak kasus ujung dari konflik adalah pemecatan, walau sering disamarkan dalam bentuk "diminta untuk mengundurkan diri".

Eufemisme dalam bahasa manajemen konflik internal organisasi nirlaba sangat halus, beda dalam dunia bisnis yang ketat dalam aturan untung rugi, atau organisasi politik yang lebih terbuka dan keras dalam pergesekan kepentingan.

Walaupun tidak bisa di simpulkan secara umum, namun model eskalasi konflik dalam internal organisasi nirlaba mengikuti pola seperti berikut : perbedaan persepsi, perbedaan kepentingan, faksionalisasi dan pengelompokan, friksi antar kelompok, dominasi dan pertentangan kekuatan, ketegangan dan konflik terbuka, peredaan konflik, dan berujung pada penyelesaian konflik melalui pementahan/pemadaman konflik, resolusi konflik atau transformasi konflik.

Konflik Internal Organisasi Nirlaba (3/4)



Gambar 1. Pola eskalasi konflik

Ilustrasi gambar 1. Menjelaskan mengenai bagaimana pola eskalasi konflik yang terjadi secara umum dalam organisasi. Pada dasarnya setiap organisasi sosial yang kompleks terkandung didalamnya potensi konflik, dimana potensi tersebut sangat tergantung pada karakteristik organisasi. Model organisasi, sistem manajemen, moda kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor fundamental dalam keberadaan potensi konflik dalam organisasi.

Konflik dalam artian luas adalah produk dari interaksi sosial yang berakar dari perbedaan persepsi diantara individu dalam organisasi. Perbedaan persepsi adalah mulai dari level individu, kelompok sampai pada sistemik. Perbedaan persepsi sebagai konsekuensi dari latar

belakang sosial dan pandangan atas nilai-nilai yang dianut individu terkait. Perbedaan persepsi juga bisa terjadi karena perbedaan interpretasi atas aturan main dalam manajemen organisasi, sampai pada yang lebih mendalam perbedaan dalam mengartikan makna, nilai dan eksistensi organisasi.

Perbedaan persepsi masih belum disebut konflik dalam pengertian sempit perlawanan antara individu atau kelompok, sebelum mengerucut menjadi perbedaan kepentingan dalam organisasi. Perbedaan kepentingan terjadi karena adanya objek yang diperdebatkan atau diperebutkan dalam organisasi.

Dengan kata lain perbedaan persepsi adalah gejala-gejala untuk menjadi konflik yang lebih nampak. Dalam internal organisasi nirlaba, gejala-gejala tersebut dalam bentuk kasak kusuk, gosip, rumor, prejudice dan sindiran namun belum termanifestasikan dalam kasus tertentu dalam organisasi.

Ketika perbedaan persepsi terwujud dalam perbedaan kepentingan yang nyata dalam organisasi maka terjadi situasi yang lebih nampak seperti persaingan, perdebatan dan aksi dukung mendukung antar kelompok dalam organisasi. Eskalasi berlanjut sampai pada faksionalisasi kepentingan antar kelompok, dalam arti terjadi pergeseran dari individu menuju pengelompokan. Pengelompokan ini dikembangkan berdasarkan afiliasi tertentu, dimana faksionalisasi informal (pertemanan, kesamaan identitas dan kesamaan ideologi) berubah menjadi faksionalisasi lebih formal dalam perjuangan akan kepentingan tertentu dalam organisasi.

Ketika faksionalisasi kepentingan menemukan momentum dalam beradu maka timbullah friksi dalam organisasi. Pada tahap ini konflik mulai berkembang menjadi politisasi dalam organisasi. Friksi bisa terjadi secara akumulatif, namun tidak jarang terjadi secara tajam dan cepat berkembang, tergantung kedalaman masalah yang muncul. Ketika masalah menyangkut hal konkret dan langsung dirasakan, umumnya eskalasi belangsung secara cepat, dibanding masalah yang abstrak. Misalnya isu perampangan organisasi, persoalan gaji atau ketidakadilan manajemen akan lebih cepat berkembang menjadi konflik, dibanding masalah abstrak seperti perbedaan ide dalam perencanaan program organisasi.

Friksi secara akumulatif berkembang menjadi pertentangan dan dominasi antara kelompok dan lapisan dalam organisasi.

Hal ini ditandai dengan penggunaan status dan peran serta kekuasaan dalam manifestasi konflik antara kelompok dalam organisasi. Lapisan atau kelompok kuat cenderung memberikan tekanan dan dominasi kepada pihak yang lemah, sementara lapisan yang lemah cenderung melakukan tindakan boikot, pemogokan dan ketidakpatuhan atas perintah atasan dalam organisasi.

Dalam fase ini politik adu kuat sering terjadi, lobby dan strategi politik pengaruh mempengaruhi bahkan jegal menjegal pun tak jarang terjadi.

Akhirnya konflik menuju pada titik kulminasinya, yakni konflik terbuka dengan ketegangan. Dalam konteks ini terjadi penggunaan kekerasan untuk pertentangan namun dalam organisasi nirlaba sangat jarang terjadi kekerasan fisik, walaupun ada kasus minor yang pernah terjadi.

Umumnya adalah kekerasan verbal dalam bentuk ancaman, teror kata-kata dan saling menjelekkan satu sama lain. Konflik pada level tertinggi ini bukan hal yang lumrah dalam organisasi sosial, dan ketika terjadi, respon organisasi akan sangat cepat. Ini adalah masalah besar dan aib ketika diketahui pihak dari luar, karena bisa menurunkan kredibilitas lembaga.

Pada fase tertinggi dalam konflik internal organisasi, mulai dilakukan pendekatan yang lebih bersifat penyelesaian institusional dibanding penyelesaian individu. Banyak organisasi yang segera merespon konflik sebelum pada tingkat tertinggi dengan penyelesaian individu.

Ukuran yang disebut tertinggi bisa bervariasi tergantung budaya organisasi, kadang friksi sudah bisa dikategorikan sebagai titik konflik tertinggi ketika organisasi memiliki sensitivitas konflik yang tinggi. Pada fase eskalasi konflik mulai dari friksi berkembang ke pertentangan dan ketegangan, bisa dipastikan situasi organisasi tidak kondusif dalam menjalankan kerjanya. Organisasi sibuk mengurus dirinya, dibanding mengurus substansi kerja untuk mencapai tujuan.

Pada gambar 1. Juga dijelaskan bagaimana situasi pasca konflik terbuka, di mana baik direspon maupun tidak direspon, akan terjadi peredaan konflik. Mengapa demikian, karena energi masing-masing kelompok dalam mengelola kepentingannya tidak bisa terus menerus, sehingga pasti ada fase *cooling down*. Dalam suatu kasus konflik yang memuncak, organisasi nirlaba bisa mengalami peredaan konflik karena adanya tanggung jawab kegiatan bersama yang urgent. Misalnya, ada organisasi yang sesungguhnya memendam konflik terbuka, namun mereka mengalami peredaan karena adanya audit lembaga oleh pihak eksternal. Hal ini semacam gencatan senjata dalam perang fisik.

Dalam konteks tersebut momentum peredaan menjadi kondisi pemungkin bagi upaya penyelesaian konflik dalam tingkat kelembagaan. Penyelesaian konflik seperti diilustrasikan pada gambar 1. terdiri dari pementahan konflik, resolusi konflik dan transformasi konflik.

Pementahan konflik biasanya dilakukan dengan sebuah keputusan organisasi secara sepihak dari manajemen puncak berupa keputusan yang bersifat memaksa. Hal ini bisa meredakan ketegangan dan friksi, namun dengan membawa korban kekalahan dari salah satu pihak yang berkonflik. Pemecatan dan permintaan pengunduran diri adalah bentuk khas dari pementahan konflik, namun tetap tidak bisa menghilangkan perbedaan persepsi, kepentingan dan faksionalisasi. Suatu saat konflik bisa terbuka kembali, namun untuk sementara dipatahkan dengan tindakan paksaan atas nama aturan organisasi.

Resolusi adalah proses negosiasi kepentingan, sehingga masing-masing pihak melakukan *bargaining* atas kepentingan mereka. Resolusi konflik kadang dilakukan tidak secara langsung namun dengan menggunakan mediator, jika tidak, akan dijabatani unsur dalam organisasi yang dianggap netral. Tawar menawar kepentingan akan menghasilkan konsensus yang bisa *happy ending* namun tak jarang juga akan mengecewakan. Namun demikian resolusi bisa mengatasi perbedaan dan faksionalisasi kepentingan walaupun tidak bisa mengatasi perbedaan persepsi. Dalam penyelesaian ala resolusi ini tetap saja memungkinkan adanya korban, misalnya pihak yang tidak sepakat mengundurkan diri dari organisasi.

Model penyelesaian yang lebih mengedepankan pendekatan akar masalah adalah transformasi konflik, namun hal ini jarang terjadi di organisasi nirlaba atau organisasi manapun. Diperlukan kematangan dalam berorganisasi untuk menjalankan transformasi konflik. Penyelesaian transformatif adalah upaya untuk mendeteksi akar masalah, dan mendesain keseluruhan fundamental organisasi untuk sensitif konflik serta mengembangkan langkah terencana dan sistematis dalam jangka panjang agar kasus serupa tidak terulang kembali.

Jika pada pementahan konflik ujung penyelesaiannya adalah pergantian personil, resolusi konflik adalah negosiasi kepentingan untuk transformasi konflik ujungnya adalah perubahan sistem.

Hal ini sangat sulit terjadi ketika konflik melibatkan pimpinan puncak, karena transformasi konflik membutuhkan kepemimpinan yang transformatif, yang rela dan mau untuk melakukan pendekatan akar masalah dan desain penyelesaian jangka panjang.

INSTRUMEN DALAM PENYELESAIAN KONFLIK

Instrumen adalah sarana atau alat yang bisa digunakan untuk menyelesaikan konflik dalam internal organisasi nirlaba. Instrumen tersebut adalah instrumen manajemen, struktur maupun moda komunikasi. Instrumen manajemen, seperti perencanaan, monitoring dan evaluasi serta pembiayaan bisa menjadi sarana untuk mengatasi konflik. Penggunaan instrumen formal kadang harus disertai dengan pendekatan yang lebih partisipatoris untuk mewedahi dan formalisasi kepentingan dari pihak atau kelompok yang berkonflik. Tanpa itu barangkali penggunaan instrumen manajemen akan menambah konflik baru.

Pendekatan partisipatif dalam implementasi instrumen pada dasarnya adalah wadah untuk menuangkan kepentingan sehingga terjadi formalisasi kepentingan dalam manajemen. Kanalisasi kepentingan ini akan semakin mengikat konflik dalam saluran resmi manajemen organisasi. Hambatan utama dalam pola ini adalah kesediaan manajemen puncak untuk bersabar dalam proses.

Hal ini disebabkan ketika masalah sedemikian besar dan mendalam, serta menyangkut kepentingan manajemen puncak maka bisa diartikan sebagai ancaman terhadap posisi dan kepentingan manajemen puncak dalam organisasi. Kegagalan dalam menangani konflik dengan instrumen manajemen adalah karena ketidaksabaran, ketidakmauan dan keengganan manajemen puncak dalam terlibat proses partisipatif dalam implementasi perangkat manajemen tersebut, walaupun moda ini merupakan cara yang paling efektif karena sejalan dengan siklus kerja organisasi.

Intervensi lain adalah dengan penggunaan instrumen struktur dan tata kelola. Perubahan struktur adalah senjata ampuh dalam meredam konflik walaupun seperti pisau bermata dua.

Jika proses perubahan struktur tidak tepat, maka konflik akan semakin tajam dan justru menambah masalah baru. Perubahan tata kelola dalam organisasi adalah dengan melakukan perubahan dalam moda kepemimpinan dan aturan organisasi yang mengakomodasi situasi konflik yang terjadi. Dalam organisasi yang kompleks hal ini tidak mudah, diperlukan proses lobby dan komunikasi intensif untuk menjalankan proses ini.

Selain itu bisa menggunakan instrumen yang lebih informal yakni penerapan moda komunikasi penyelesaian konflik. Pada umumnya ketika konflik horisontal, model ini sangat umum dilakukan misalnya dengan komunikasi inter personal dimana manajemen puncak menjadi fasilitator dalam menyelesaikan konflik. Namun ketika konflik vertikal maka hal ini sulit dilakukan karena ketiadaan *trust* atau kepercayaan satu sama lain.

BUDAYA ORGANISASI DAN KONFLIK

Dalam beberapa kasus di organisasi level nasional dan internasional, tidak banyak yang mampu mengelola konflik internal lembaga dengan memuaskan semua pihak. Banyak kasus konflik internal berujung pada penggunaan cara pementahan konflik. Kekuasaan yang dominan pada akhirnya menjadi penentu dalam penyelesaian konflik dengan cara koersif atau pemaksaan, bisa halus bisa kasar.

Untuk konteks Indonesia, di mana budaya organisasi nirlaba bersimbiosis dengan budaya masyarakat secara umum nampak bahwa feodalisme dan patronase pada satu sisi, dan rasa sungkan atau keengganan dalam bersikap terbuka membuat konflik dalam organisasi nirlaba seperti api dalam sekam. Masih sulit untuk penyelesaian konflik secara imparial, namun lebih pada pendekatan khas Indonesia dimana budaya feodalisme dan patronase lebih dominan.

Pendiri organisasi seringkali melihat organisasi seperti miliknya, pembina merasa sebagai orang yang dituakan dan masih dominan dalam menguasai gerak gerak organisasi. Sementara

itu pelaksana menempatkan diri sebagai abdi bagi tuannya dalam hal ini sang pendiri atau pembina organisasi. Ketika terjadi konflik maka terjadi dilema bagi manajemen puncak pelaksana organisasi, mau membela pembina atau membela bawahan. Pola seperti ini tidak saja terjadi pada organisasi Indonesia namun juga organisasi asing yang berskala internasional yang bekerja di Indonesia.

Para pimpinan organisasi nirlaba tidak bisa melepaskan diri dari budaya organisasi tersebut, karena dia sebagai individu lahir dari konteks sosial semacam itu, dimana budaya organisasi mengalahkan prinsip prinsip imparial. Selain itu adalah aspek regenerasi, dimana kalangan organisasi nirlaba tidak ada masa pensiun. Organisasi bahkan melekat dan tidak bisa lepas dari pendiri atau inisiatornya yang membesarkannya. Waktu boleh berganti, kepemimpinan boleh beregenerasi namun kontrol dan intervensi pemilik masih sangat kuat. Akhirnya aktivis dalam organisasi nirlaba skala besar tidak bisa mudah melakukan mobilitas sosial secara vertikal, terjadi kemampatan dalam regenerasi sehingga munculah potensi konflik dalam organisasi.

Celaknya pewarisan nilai tidak hanya berhenti pada nilai normatif dalam teks statuta organisasi, juga nilai feodalisme dan patronase yang juga menjangkiti kalangan aktivis organisasi nirlaba yang lebih muda.

TRANSFORMASI KONFLIK DAN MASA DEPAN ORGANISASI NIRLABA

Pengetahuan mengenai konflik internal organisasi nirlaba sangat penting untuk ditelaah dan didiskusikan terbuka untuk kepentingan pembelajaran.

Akuntabilitas dan transparansi tidak hanya soal aspek keuangan dan program, namun juga aspek tata kelola organisasi dengan konflik yang ada didalamnya. Sebagai organisasi publik, atau setidaknya mengklaim memperjuangkan nilai luhur seperti keadilan sosial dan kelestarian lingkungan harus memberikan teladan bagi organisasi lain seperti organisasi bisnis dan politik.

Mangapa?

Karena klaim atas perjuangan nilai-nilai tidak bisa dilakukan hanya dalam teks atau kata-kata, namun harus tercermin konsisten dalam sikap dan tindakan. Organisasi nirlaba memiliki peluang untuk itu.

Banyak sekali instrumen manajemen dan prinsip-prinsip luhur yang dianut, seperti transparansi, akuntabilitas, keadilan, sensitif gender dan ragam narasi baru untuk nilai, prinsip dan pendekatan, namun lagi-lagi masih sebatas baju semata.

Jika melihat dari budaya organisasi masih terlihat nilai lama yang masih bersemayam, seperti feodalisme dan patronase yang melampaui baju-baju baru tersebut. hal itu bisa tercermin dan terungkap jika organisasi nirlaba mau dan mampu mengangkat konflik sebagai bahasan terbuka.

Dalam pandangan deskriptif, konflik bukanlah aib. Konflik adalah sebuah keniscayaan dalam sebuah interaksi sosial apalagi dalam organisasi dimana didalamnya ada tujuan, cara kerja dan aturan. Konflik adalah sebuah perjalanan dalam pendewasaan dan pematangan organisasi, jika dan hanya jika, mampu dijadikan pembelajaran bersama.

Dalam banyak kasus pendekatan pementahan dan resolusi konflik masih dominan, sementara transformasi konflik sangat jarang terjadi. Akhirnya organisasi kembali pada titik awal ketika sebelum terjadi konflik, namun akar masalah tidak terselesaikan. Ibarat bara api yang tidak padam, ia masih menyala redup tapi akan segera cepat membakar jika rumput mengering.

Pada akhirnya organisasi sosial, LSM atau organisasi nirlaba yang lain akan lebih sibuk mengurus dirinya dibanding substansi.

Visi yang luhur, misi sosial yang diemban tidak bisa diwujudkan dalam tindakan ketika konflik yang sama berulang kembali. Organisasi sosial akhirnya ditanggapi sinis bahkan berujung krisis. Organisasi sosial semakin sulit dibedakan dengan organisasi bisnis maupun organisasi politik, yang ironisnya menjadi label yang tidak diinginkan oleh organisasi sosial sendiri.

Beberapa agenda penting yang dapat dilakukan ke depan adalah :

- Mendorong wacana diskusi konflik internal organisasi nirlaba secara luas dan mengembangkan berbagai penelitian dan studi kasus atas konflik sebagai pembelajaran bersama
- Mengembangkan organisasi sosial yang sensitif konflik, mempunyai kemampuan untuk mendeteksi gejala konflik serta mengembangkan transformasi konflik dalam jangka panjang
- Mengembangkan proses pembelajaran kepada generasi baru organisasi sosial akan konflik kelembagaan organisasi nirlaba
- Merevitalisasi organisasi nirlaba, dimulai dengan transformasi terhadap dirinya sendiri yakni transformasi budaya organisasi menuju lebih terbuka, akuntabel dan berorientasi publik serta mampu mendorong pembelajaran