

ISSN 0854 - 0616

JURNAL ILMIAH

# FORUM MANAJEMEN

VOLUME 6 NOMOR 2 TAHUN 2008  
JULI - DESEMBER 2008

KAJIAN SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DITINJAU  
DARI SISI FUNGSI, ANCAMAN, DAN PROSEDUR PENGENDALIAN  
( / Ketut Selamat )

KINERJA KEUANGAN DEPARTEMEN BINATU PADA HOTEL INNA PUTRI BALI  
DITINJAU DARI ASPEK PENDAPATAN  
( Wiyawan Suputra Gumil )

PENGARUH PRODUK HILANG DALAM PROSES PRODUKSI TERHADAP  
HARGA POKOK SATUAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
( / Nyoman Normal )

PENDIDIKAN DAN LATIHAN HUKUM BISNIS BAGI PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM)  
( / Gusti Nyoman Kalier Sugutra dan / Wiyana Wardita )

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN  
DI PIZZA HUT GATOT SUBROTO DENPASAR  
( Wiyana Arya Panamsata )

PERENCANAAN WAKTU PELAKSANAAN PROYEK DENGAN METODE PERT  
(STUDI KASUS GRAHA MIRACLE DENPASAR)  
( / Gusti Ayu Mahanawati )

AKUNTANSI PRODUK SAMPINGAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP  
PENYUSUNAN LAPORAN LABA-RUGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
(Studi Kasus Pabrik Perusahaan Industri Keramik)  
( / Nyoman Normal dan / Ketut Selamat )

ANTISIPASI KONFLIK TERKENDALI MENJADI KONFLIK RADIKAL PADA  
DESA PEKRAMAN ( TINJAUAN DARI SISI MANAJEMEN )  
( / B. Gede Laksana dan / Ni Nyoman Sari Astini )

PENGARUH SELISIH SUKU BUNGA BANK INDONESIA DENGAN  
SUKU BUNGA INTERNASIONAL, INFLASI DAN CADANGAN EMAS  
TERHADAP KURS US DOLLAR  
( / Wiyana Wardita )

Diterbitkan Oleh :  
SEKOLAH TINGGI ILMU MANAJEMEN INDONESIA  
DENPASAR

## JURNAL ILMIAH FORUM MANAJEMEN

---

Volume 6, Nomor 2, 2008 (Juli - Desember 2008)

**Pelindung** : Ketua STIMI (Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia)  
" Handayani " Denpasar.

**Pemimpin Redaksi** : Wiryawan Suputra Gumi

**Dewan Redaksi** : Hani Handoko ( UGM )  
Hamdy Hadi (UNIV. PERSADA YAI)  
Ketut Rahyuda ( UNUD )  
I Komang Gde Bendesa ( UNUD )  
Nyoman Erawan ( UNUD )  
I Gede Bungaya ( UNUD )  
I Pt. Gde Suka Atmadja ( UNUD )  
I Wayan Wardita ( STIMI )  
Ni Ketut Karwini ( STIMI )  
I B. Swaputra ( STIMI )  
I GG Oka Pradnyana ( STIMI )  
I B. Ngr. Wirpascima ( STIMI )  
I B. Radendra Suastama ( STIMI )

**Administrasi dan Sirkulasi** : Wiwik Winarsih  
I Wayan Aryawan  
I Gst. Kt. Muliarta

**Alamat Redaksi** : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia ( STIMI )  
" Handayani " Denpasar.  
Jl. Tukad Banyusari No. 17B Denpasar 80225  
Telp./ Fax. : (0361) 222291

---

Forum Manajemen diterbitkan setiap enam bulan sebagai media informasi dan komunikasi, diterbitkan oleh Forum Manajemen STIMI " HANDAYANI " Denpasar.

Redaksi menerima tulisan yang belum pernah diterbitkan oleh media lain dan tinjauan atas Buku Ekonomi/Manajemen terbitan dalam dan Luar Negeri yang baru.

Redaksi berhak mengubah/memperbaiki bahasan tanpa mengubah materi tulisan. Setiap tulisan bukan cerminan pandangan Dewan Redaksi.

---

## DAFTAR ISI

	Hal
1. Kajian Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Ditinjau Dari Sisi Fungsi, Ancaman, Dan Prosedur Pengendalian <i>I Ketut Selamet</i> .....	1
2. Kinerja Keuangan Departemen Binatu Pada Hotel Inna Putri Bali Ditinjau Dari Aspek Pendapatan <i>Wiryawan Suputra Gumi</i> .....	10
3. Pengaruh Produk Hilang Dalam Proses Produksi Terhadap Harga Pokok Satuan Perusahaan Manufaktur <i>I Nyoman Normal</i> .....	21
4. Pendidikan Dan Latihan Hukum Bisnis Bagi Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) <i>I Gusti Nyoman Kaler Suputra dan I Wayan Wardita</i> .....	33
5. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Pizza Hut Gatot Subroto Denpasar <i>Wayan Arya Paramarta</i> .....	43
6. Perencanaan Waktu Pelaksanaan Proyek Dengan Metode Pert (Studi Kasus Graha Miracle Denpasar) <i>Gusti Ayu Mahanavami</i> .....	56
7. Akuntansi Produk Sampingan Dan Pengaruhnya Terhadap Penyusunan Laporan Laba-Rugi Perusahaan Manufaktur (Studi Kasus Pada Perusahaan Industri Keramik) <i>I Nyoman Normal dan I Ketut Selamet</i> .....	69
8. Antisipasi Konflik Terkendali Menjadi Konflik Radikal Pada Desa Pekraman ( Tinjauan Dari Segi Manajemen ) <i>I B Gede Udiyana dan Ni Nyoman Seri Astini</i> .....	84
9. Pengaruh Selisih Suku Bunga Bank Indonesia Dengan Suku Bunga Internasional, Inflasi Dan Cadangan Emas Terhadap Kurs US Dollar <i>I Wayan Wardita</i> .....	92



**ANTISIPASI KONFLIK TERKENDALI  
MENJADI KONFLIK RADIKAL PADA  
DESA PEKRAMAN ( TINJAUAN DARI SEGI  
MANAJEMEN )**

**Oleh :**  
**I B Gede Udiyana**  
**Ni Nyoman Seri Astini**  
( Dosen STIMI Handayani Denpasar )

***Abstract :** This study analyze the conflict in control become the radical conflict at pekraman village. The aim of this study is (1) Identifying the source of conflict causer.(2). Knowing uncontrolled and destroying radical conflict can be occurred.(3). Approach pattern used can lead the conflict to grow the dynamics in custom countryside and obviate the conflict toward radical and damage. This writing method represent result of book research ( library research ) therefore all datas are secondary data in the form of books, journal and newspaper. The analysis is use descriptive technical analysis by depicting all related variable with an eye to writing, and then to be **analyzed** in response to problems raised. The result of this research indicate that the factors that causing conflict in control be come the radical conflict by force is come from : first, group of society lias crystal into contrary groups in each perception, assess the confidence and self regard. The tendency condition that happened consisted of the adversative group of majority group with the minority group. Second, bendesa pekraman and the head of countryside of the other in intend or not has biased of majority group by taking cober from awig-awig (the rules) of pekraman village. Third, its blocked communications of both the adversatives. Each groups strong with their perception, assess the confidence and self regard. The approach pattern in conflict management. First, evasion pattern cover an attitude of surrender, withdrawing, spreading and soothing. Second, approach pattern cover the way of confrontation, compromise and negotiation.*

***Keywords :** Conflict In Control, Radical Conflict, The Evasion. Pattern, The Approach Pattern.*

## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang Masalah**

Peristiwa mengenaskan dan memilukan telah terjadi pada satu desa di kabupaten Klungkung. Suatu kelompok masyarakat dengan emosi tidak terkendalkan, kebencian yang mendalam melakukan tindakan kekerasan dengan merusak, membakar dan menganiaya kelompok tertentu

masyarakat. Tanpa rasa sebagai masyarakat Bali memiliki budaya tersohor, seperti tat twam asi, tri kaya parisuda, tri hita karana, ahimsa dan karma phala seperti tidak ada maknanya. Berarti masyarakat desa tsb, mengalami konflik bersifat radikal dengan ciri cepat, tidak terkendali dan merusak dari kelompok masyarakat tertentu

terhadap kelompok masyarakat lain yang minoritas.

Konflik radikal dan merusak akan menumbuhkan trauma yang mendalam bagi masyarakat yang terlibat. Terutama anggota keluarga yang tidak tahu menahu dengan persoalan yang dihadapi dan tidak pantas untuk terlibat seperti anak-anak, orang tua sudah jompo dan ibu rumah tangga yang sehari-harinya sibuk bekerja untuk memenuhi kehidupan sehari-hari yang dirasakan semakin berat. . Dalam benaknya akan tertanam rasa kecewa, sedih dan trauma diberlakukan tidak adil dan tidak habis pikir mengapa ada krama Bali tega berbuat terhadap sesama padahal sering bertemu dan berinteraksi sosial untuk bersama hidup dalam satu wilayah desa pekraman.

## 2. Tujuan

Studi ini bertujuan antara lain untuk:

1. Mengidentifikasi sumber pencetus konflik.
2. Mengetahui konflik radikal tidak terkendali dan merusak bisa terjadi.
3. Pola pendekatan yang digunakan agar konflik dapat diarahkan menumbuhkan dinamika dalam desa adat dan menghindarkan konflik menuju kearah radikal dan merusak.

## 3. Metode Penulisan

Penulisan ini merupakan hasil penelitian pustaka (*library research*) oleh karena itu semua data adalah data sekunder berupa buku-buku, jurnal dan surat kabar.

Analisa menggunakan teknis deskriptif analisis dengan cara menggambarkan semua variabel yang terkait dengan tujuan penulisan,

kemudian dianalisis sebagai jawaban atas permasalahan yang diajukan.

Mengingat penelitian ini adalah penelitian pustaka, diimplementasikan dan terjadi dalam kehidupan masyarakat desa pekraman, juga bukan membuktikan hubungan sebab akibat, maka penggunaan hipotesis tidak diperlukan.

## B. PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Desa Pekraman

Desa Pekraman merupakan suatu organisasi non profit tingkat desa di Bali yang memiliki otonomi khusus untuk menangani kehidupan adat dan keagamaan meliputi wilayah pawongan, palemahan dan parahyangan. Ciri khas yang ditunjukkan organisasi ini adalah orientasi dan tujuan ingin dicapai non profit oriented berupa aktivitas sekala dan niskala dalam wilayah desa adat dan bersentuhan langsung dengan nilai kepercayaan dan keyakinan dari tiap krama desa.

Pada organisasi profit oriented relatif lebih mudah mengantisipasi ataupun menanggulangi konflik-konflik yang terjadi. Faktor pencetus konflik relatif transparan dan rasional, seperti reward, persepsi terhadap proses dan tujuan, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Sedangkan untuk desa pekraman faktor pencetusnya terkait langsung dengan nilai kepercayaan dan keyakinan dengan pandangan cenderung abstrak dan sulit dipahami secara rasional, tertutup dan egoisme tinggi, ditambah lagi dengan didomplengi sarat kepentingan pribadi, kelompok/soroh dan politik. Seperti yang diungkapkan oleh Walton (1989) konflik dibedakan menjadi dua jenis : pertama, konflik karena "*Substantive Issue*" seperti perselisihan bersumber dari pencapaian tujuan, sarana, serta

persaingan untuk mendapatkan kekayaan dan kekuasaan. Kedua, konflik karena "*Emotional Issue*" dalam hal ini berhubungan dengan keyakinan dan perasaan-perasaan negatif dari setiap pihak amat mempengaruhi timbulnya konflik. Apabila timbul konflik disebabkan oleh isu emosional cenderung konflik mengarah kekerasan dan sulit diprediksi kapan akan terjadi. Kondisi tsb hampir sama dengan karakteristik desa pekraman yang ada di Bali.

## 2. SUMBER PENCETUS KONFLIK

Masalah konflik dalam suatu organisasi sudah pasti akan dihadapi seperti lingkup negara, bisnis, organisasi non profit ataupun organisasi mempunyai lingkup kegiatan relatif kecil dengan keterlibatan sumber daya terbatas konflik tidak bisa dihindari. Kenyataan menunjukkan bahwa sumber konflik bukan bersumber dari peralatan dan teknik operasional. Tetapi pemegang titik sentral adalah perilaku manusia yang terlibat dalam kegiatan yaitu manajemen dan pengolahan serta pemanfaatan berbagai sumber yang dimiliki. Sumber daya manusia yang terlibat didalam baik berperan sebagai pimpinan ataupun anggota berperan sama pada timbulnya konflik.

Konflik dapat didefinisikan sebagai tindakan yang menentang dalam situasi biasa atau sebagai suatu kesenjangan antara berbagai tujuan dan kepentingan dalam suatu sistem sedemikian rupa sehingga menimbulkan pertentangan. Sistem di sini dapat berupa ikatan keluarga, hidup-, bertetangga, berkelompok ataupun organisasi. Menurut Handoko (1997), konflik merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok-kelompok organisasi

organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Sumber - pencetus konflik ditimbulkan oleh berbagai hal : pertama, kekuatan-kekuatan yang kurang lebih sama dan saling bertentangan yang berhubungan dengan organisasi muncul dari perbedaan mengenai masalah' dan tujuan. Kedua, perbedaan dalam pendekatan dan harapan satu terhadap lainnya. Ketiga, perbedaan kepentingan mengenai pembagian kekuasaan dan tanggungjawab. Keempat, perbedaan mengenai nilai atau persepsi terkait langsung dengan keyakinan dan kepercayaan.

Akibat konflik akan terjadi kemandegan komunikasi, kecurigaan antar individu maupun kelompok, akibatnya suasana desa tidak kondusif. Bila akumulasi konflik menjadi radikal dan tidak terkendali, pada akhirnya akan menimbulkan kekerasan tentunya akan merugikan krama secara keseluruhan. Dampaknya desa pekraman dapat pecah dan sulit digerakan serta kesulitan dalam melakukan tindakan untuk menyatukan persepsi dari krama desa pekraman.

Faktor-faktor pencetus konflik terkendali menjadi konflik radikal dengan kekerasan bersumber dari : pertama, kelompok-kelompok masyarakat desa sudah mengkristal menjadi kelompok saling berlawanan berdasarkan persepsi, nilai keyakinan dan harga diri masing-masing. Kecendrungan kondisi yang terjadi kelompok yang berlawanan terdiri dari kelompok mayoritas dengan kelompok minoritas. Kedua, bendesa

pekraman dan pimpinan desa yang lainnya secara sengaja atau tidak memihak kelompok mayoritas dengan berlindung dibawah awig-awig desa pekraman. Ketiga, buntutnya komunikasi dari kedua pihak yang berlawanan. Masing-masing kelompok kukuh dengan persepsi, nilai keyakinan dan harga diri. Tambah runyam lagi dilatar belakang dan didorong oleh persaingan pribadi, kelompok/soroh dan politik.

Apabila situasi dan kondisi diatas terjadi dalam satu desa pekraman maka secara signifikan konflik radikal dengan kekerasan akan terjadi.

### 3. PERANAN BENDESA ADAT

Dalam memanajemeni konflik karakter, wawasan dan tingkat pendidikan dari orang yang terlibat dalam konflik baik sebagai krama disatu pihak dengan bendesa pekraman dilain pihak memainkan peranan penting, khususnya wawasan dan gaya kepemimpinan bendesa pekraman. Kepemimpinan bendesa pekraman merupakan salah satu faktor pencetus konflik dan juga berperanan dominan dan vital sebagai faktor untuk mencari jalan keluar dalam mengatasi suatu konflik.

Kepemimpinan seorang bendesa pekraman dianggap berhasil, sebagai salah satu indikator apabila mampu mewujudkan kesatuan cara pandang bahwa kepentingan terhadap ajeg desa pekraman diatas kepentingan individu, kelompok/soroh maupun politik. Agar kondisi demikian dapat diciptakan tergantung dari kredibilitas dan integritas sebagai pimpinan meliputi kewibawaan, kemampuan meyakinkan krama dan menciptakan hubungan yang harmonis dalam seluruh komponen yang terlibat di desa pekraman.

Dalam usaha mewujudkan keadaan tersebut salah satu faktor terpenting adalah kemampuan bendesa pekraman untuk menerapkan gaya kepemimpinannya. Keberhasilan menerapkan gaya kepemimpinan tergantung dan kemampuan melihat situasi dan kondisi krama seperti memahami kekuatan dan kelemahan krama, kepribadian, karakteristik desa pekraman, tingkat kebutuhan serta kecendrungan sikap dan reaksi krama dan secara terus menerus memantau juga proaktif untuk mencegah konflik terkendali menjadi konflik radikal dengan kekerasan.

### 4. MANAJEMEN KONFLIK

Konflik dapat berpengaruh baik atau jelek, tetapi konflik adalah suatu kondisi yang alamiah dalam suatu organisasi, bendesa pekraman harus dapat menerima situasi semacam ini dan memberikan perhatian tersendiri untuk dapat menetapkan cara yang tepat, bagaimana konflik tersebut dapat dikelola, terutama dapat mencegah dan mengantisifasi konflik menjadi radikal dengan kekerasan.

Terdapat beberapa tahap dalam proses manajemen konflik yang dapat digunakan bendesa pekraman dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antara krama dengan krama, kelompok/ soroh dengan kelompok/ soroh.

Menurut Udai Pareek (1986), ada dua pola pokok dalam memanajemeni konflik. Pertama pola penghindaran meliputi sikap pasrah, menarik diri, penyebaran dan penenangan. Kedua, pola pendekatan meliputi cara konfrontasi, kompromi dan negoisasi.

#### a. Pola Penghindaran

1) *Sikap pasrah*, cara ini menerima konflik dengan perasaan ketidak

berdaya. Konflik dipandang sebagai bagian dari kenyataan, muncul dari suatu pendirian tidak masuk akal sehingga konflik diabaikan dan diserahkan pada nasib, diharapkan konflik akan terpecahkan dengan sendirinya pada waktunya.

2) **Menarik Diri**, bentuk lain dari cara penghindaran adalah menjauhi situasi konflik karena antar kelompok saling bertentangan dalam keadaan emosional. Maka salah satu kelompok dapat menarik diri secara fisik, termasuk pengaturan lokasi yang terpisah. Disamping itu penarikan diri dapat dilakukan dengan membuat suatu awig-awig melalui berbagai pengaturan untuk membatasi interaksi dengan kelompok yang diajak bertentangan. Kemudian diciptakan adanya keterbukaan dari kedua belah pihak untuk bekerja sama mencari jalan keluar.

3) **Penyebaran**, bila krama yang terlibat dalam konflik merasa bahwa beberapa pokok persoalan emosional ada dalam konflik dan emosi itu terlalu tinggi. Maka mereka akan membiarkan emosi itu reda terlebih dahulu, sebelum mempelajari pokok persoalan sebenarnya untuk mencari pemecahan.

Satu cara untuk menyebar emosi yang tinggi dalam suatu konflik adalah mempercayakan diri pada waktu untuk menyelesaikannya. Dalam perjalanan waktu, emosi-emosi itu dapat menjadi tenang dan kelompok-kelompok siap menghadapi persoalan pokok dari konflik mereka.

Bentuk lain dari penyebaran adalah dengan membangkitkan» perasaan yang menyenangkan dari

kelompok yang bertikai. Sama-sama mempunyai kepentingan, ketergantungan dan kebersamaan. Daya tarik semacam ini dapat membantu mengatasi konflik yang emosional.

4) **Penenangan**, ketika suatu kelompok sedang mengalami suatu konflik dengan kelompok lain diluar desa pekraman dan melihat konflik itu menyusahkan serta mengganggu, mungkin akan menyetujui beberapa tuntutan dari kelompok diluar desa pekraman. Dengan pemberian konsensi diharapkan kelompok diluar desa pekraman akan puas dan konflik akan selesai.

## **b. Pola Pendekatan**

### **1) Konfrontasi**

Apabila ada satu kelompok menganggap bahwa kelompok lain / luar sebagai lawan terhadap kepentingannya atau sebagai pihak yang kurang rasional dan tidak masuk akal, dapat dipakai cara konfrontasi (memerangi persoalan pokok untuk mendapatkan pemecahan).

Cara ini akan mengarah pada kondisi kalah menang, bagaimana suatu kelompok menghancurkan kelompok lain/luar supaya kelompok luar tersebut menjadi lemah dan kalah. Cara konfrontasi bercirikan kekerasan yang memungkinkan gagal mencapai jalan keluar. Beberapa ahli berpendapat bahwa orang-orang melakukan penawaran (bargaining) sangat mengandalkan taktik-taktik menekan, hasilnya adalah kegagalan untuk mencapai suatu persetujuan.

### **2) Kompromi dan Negoisasi**

Ada dua pendekatan yang langsung menghadapi konflik, memakai langkah - langkah positif guna mengetahui masalah dan mendapatkan pemecahan-

nya. Kompromi dilakukan untuk menghindari terjadinya kehilangan muka dari kelompok yang berkonflik sehingga tidak ada kalah atau menang. Kompromi ini dilakukan dengan tawar menawar, tapi jika kelompok berkonflik tidak tertarik dengan tawaran yang dilakukan maka dapat dilakukan arbitrase dari pihak ketiga sebagai kelompok penengah, dengan melakukan aktivitas yang dapat diterima kedua belah pihak. Hasil dan kompromi sering kurang memuaskan, proses berlarut-larut konflik tidak dapat terpecahkan, hanya tertunda untuk sementara waktu.

Negoisasi, merupakan jalan keluar yang paling memuaskan dapat terjadi apabila kalau kedua kelompok secara bersama-sama menghadapi masalah dan mencari jalan pemecahannya.

Pola pendekatan diatas sudah tidak efektif lagi kalau hanya dimediasi oleh bendesa pekraman dan tokoh masyarakat desa,, jika kondisi konflik sudah mengarah menjadi konflik radikal dan sulit diatasi secara internal. Paling utama dan mendasar dari persepsi salah satu dari kelompok bertikai bendesa pekraman dan tokoh masyarakat desa sudah tidak netral lagi. Untuk mengatasi masalah itu bendesa pekraman harus proaktif untuk mencari mediasi kepada pihak ketiga yang berkompeten, seperti organisasi desa pekraman diatasnya, camat atau kalau perlu bupati yang bisa mengayomi semua pihak. Jangan peristiwa kekerasan sudah terjadi baru melibatkan pihak ketiga tentunya perlu waktu lama, berlarut-larut dan konflik tidak dapat dipecahkan secara tuntas.

Beberapa ahli berpendapat bahwa pemecahan suatu konflik, »pola-pola yang digunakan tidak akan selalu sama untuk tiap-

tiap konflik. Dapat saja terjadi pola penghindaran melalui penarikan diri, penyebaran ataupun penenangan dapat lebih berhasil guna pada suatu konflik tertentu dibandingkan dengan pola pendekatan melalui konfrontasi, kompromi ataupun negoisasi.

Begitu pula sebaliknya dapat saja terjadi pola pendekatan melalui konfrontasi, kompromi maupun negoisasi lebih berhasil guna dibandingkan dengan pola penghindaran melalui penarikan diri, penyebaran ataupun penenangan pada situasi, kondisi dan perkembangan konflik tertentu.

Sehingga penggunaan suatu pola untuk mengatasi suatu konflik akan tergantung dari situasi, kondisi dan perkembangan konflik itu sendiri. Paling utama adalah kemampuan dan pengalaman menghadapi suatu konflik baik itu pihak-pihak terlibat langsung dalam konflik itu sendiri ataupun pihak ketiga sebagai penengah.

### C. PENUTUP

1. Sumber pencetus konflik ditimbulkan oleh berbagai hal : pertama, kekuatan-kekuatan yang kurang lebih sama dan saling bertentangan yang berhubungan dengan organisasi muncul dari perbedaan mengenai masalah dan tujuan. Kedua, perbedaan dalam pendekatan dan harapan satu terhadap lainnya. Ketiga, perbedaan kepentingan mengenai pembagian kekuasaan dan tanggungjawab. Keempat, perbedaan mengenai nilai atau persepsi terkait langsung dengan keyakinan dan kepercayaan.
2. Faktor-faktor pemicu konflik terkendali menjadi konflik radikal dengan kekerasan bersumber dari pertama,

kelompok-kelompok masyarakat desa sudah mengkristal menjadi kelompok saling berlawanan berdasarkan persepsi, nilai keyakinan dan harga diri masing-masing. Kecendrungan kondisi yang terjadi kelompok yang berlawanan terdiri dari kelompok mayoritas dengan kelompok minoritas. Kedua, bendesa pekraman dan pimpinan desa yang lainnya secara sengaja atau tidak memihak kelompok mayoritas dengan berlindung dibawah awig-awig desa pekraman. Ketiga, buntutnya komunikasi dari kedua pihak yang berlawanan. Masing-masing kelompok kukuh dengan persepsi, nilai keyakinan dan harga diri.

3. Kepemimpinan seorang bendesa pekraman dianggap berhasil, sebagai salah satu indikator apabila mampu mewujudkan kesatuan cara pandang bahwa kepentingan terhadap ajeg desa pekraman diatas kepentingan individu, kelompok/soroh maupun politik. Agar kondisi demikian dapat diciptakan tergantung dari kredibilitas dan integritas sebagai pimpinan meliputi kewibawaan, kemampuan meyakinkan krama dan menciptakan hubungan yang harmonis dalam seluruh komponen yang terlibat didesa pekraman.
4. Pola pendekatan dalam memanajementi konflik. Pertama, pola penghindaran meliputi sikap pasrah, menarik diri, penyebaran dan penenangan. Kedua, pola pendekatan meliputi cara konfrontasi, kompromi dan negoisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, John Dearden, and Norton M. Bedford, 1992, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- As'ad, Moh, 1998, *Psikologi Industri; Serf Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat Liberty, Yogyakarta.
- Booth, Anne dan Peter Mccawley, 1990. (Cetakan kelima). *Perekonomian Indonesia Sejak Pertengahan Tahun Enampuluhan*. Dalam Anne Booth dan Peter McCawley. (eds). *£A»womz Orde jBarw*. LPBES Jakarta.
- Brown, Warren B, 1980, *Organization Theory Management; A Macro Approach*, John Wiley and sound Lue, New York.
- Cribbin, James J. , 1985, *Kepemimpinan ; Strategi Mengefektivkan Organisasi*, Terjemahan, Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta.
- Gibson, James L., John M Ivancevich, and James H. Donnely, Jr, 1995. *organisasi*, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani T, 1997, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Herachwati, Nuri, 1998, *Analisis Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Perusahaan Manufactur di Kawasan Industri Rungkt*

- Surabaya, Thesis, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Mastenbroek, W.F.G., 1986, *Penerangan Konflik dan Pertumbuhan Organisasi*, Terjemahan, Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1996, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Paul Hersey & Ken Blanchard, 1992, *Manajemen Of Organisational Behavior*, Terjemahan Agus Dharma, Manajemen Prilaku Organisasi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Payman J. Simanjutak, 1993, *Karakteristik Pemogokan Pekerja di Sektor Industri di Jabotabek*, Warta Demografi, No. 2.
- Porter, Michael E. 1993, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1993, *Organizational Behavior*, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rukasah Daradjat, *Bagaimana Memanajementi Atasan*, Manajemen, Juni 1986.
- Steers, Richard M, 1977, *Organizational Effectiveness*, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.
- Sugeng Agung Nugroho, *Manajer Menjembatani Konflik Organisasi*, Manajemen, Juni 1986.
- Sujak. Abi, 1990, *Kepemimpinan Manajemen: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, CV. Rajawali, Jakarta. Udai Pareek, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi Indonesia*, Manajemen. Juli 1986.
- Udai Pareek, *Manajemen Konflik dalam Organisasi Indonesia*. Manajemen. Juli 1986
- Wasiti, 1996, *Manajemen Konflik Dalam Upaya Pengembangan Organisasi*, IKIP Malang.