

KONFLIK DAN MANAJEMEN KONFLIK :

KULIAH 4

MK: ORGANISASI DAN MANAJEMEN PUBLIK

Jum'at, 17 September 2021

MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

FISIP-UNS

Drs. SUDARMO, MA., Ph.D

PENDAHULUAN

- Untuk mempelajari dinamika komunikasi organisasi dan perilaku organisasi, studi tentang manajemen konflik perlu mendapat perhatian.
- Saat ini konflik lingkungan perusahaan/organisasi telah menjadi fenomena yang sangat umum.
- Meski konflik ada mafaatnya, konflik juga bisa buruk karena memiliki efek buruk pada kinerja individu. Jika konflik di luar kendali pertanda bahwa konflik tersebut mengarah ke dimensi konflik destruktif.
- Ketika karyawan tidak mengatasi situasi konflik, ada peningkatan absensi dan keluar dari para karyawan. Ini bisa jadi bencana yang bisa menyebabkan kehancuran sebuah organisasi.
- Di sisi lain telah dikemukakan bahwa konflik baik untuk organisasi karena menghasilkan ide-ide baru, meningkatkan sprit kompetitif, kekompakan dalam tim dan menanamkan suasana persaudaraan dalam organisasi. Ini hanya mungkin jika ide dianalisis dengan benar dan ada pendelegasian wewenang, pemberdayaan, dan otonomi yang berfungsi dengan baik.

DEFINISI

- Konflik dapat didefinisikan sebagai "proses yang dimulai ketika satu pihak (pihak pertama) menganggap pihak lain telah mengakibatkan sesuatu secara negatif yang dirasakan oleh pihak pertama (Thomas K.).
- Ketika terjadi Konflik mesti dirasakan oleh salah satu pihak.
- **Stiff opposition due to incompatibility of organizational goals characterizes it**
- Sikap pertentangan yang kaku dalam organisasi karena ketidakcocokan terhadap tujuan organisasi, mencirikan adanya konflik.
- Konflik juga dapat disebabkan karena perbedaan interpretasi fakta atau masalah yang terlibat.

- Konflik bisa berubah menjadi buruk dan mengambil bentuk kekerasan akibat ketidaksepakatan harapan perilaku.
- Konflik bisa terselubung atau terang-terangan dan dapat dilihat ketika seseorang mengamati tindakan kekerasan individu dalam organisasi.
- Austin et al mendefinisikan konflik "sebagai perselisihan antara dua individu atau lebih atau kelompok, dengan masing-masing individu atau kelompok berusaha untuk mendapatkan persetujuan pandangan atau tujuan dirinya oleh orang/pihak lain."

SIFAT DAN LINGKUP KONFLIK

- Setiap organisasi memiliki tujuan. Juga di dalamnya ada tujuan departemen, tujuan kelompok dan tujuan individu.
 - Ketika individu berinteraksi dengan individu lain, ada masalah persepsi dan komunikasi yang menyebabkan kesalahpahaman dan mengarah pada situasi konflik individu.
 - Ini juga berlaku untuk kelompok. Konflik kelompok menunjukkan cara perilaku antar kelompok dalam suatu organisasi..
-

- Konflik antar kelompok terjadi karena persaingan kelompok dan kohesivitas kelompok.
- Konflik kelompok akibat persaingan ataupun kohesivitas kelompok mengarah ke perasaan 'kami' dan 'mereka'. “Kami selalu benar dan mereka selalu salah”. Dengan demikian ini merupakan awal dari konflik.
- Maksud dan tujuan berbagai organisasi berbeda satu sama lain sehingga menimbulkan persaingan yang lebih besar sehingga menimbulkan tingkat konflik yang tinggi.
- Konflik dapat timbul antara pengusaha dan karyawan, manajemen dan pekerja, satu departemen dan lainnya, pemangku kepentingan, pemegang saham, produsen dan pelanggan dan antara berbagai serikat pekerja yang sering bermotivasi politik.

- Schein telah menunjukkan bahwa, konflik bisa muncul karena ketika kelompok menjadi lebih berkomitmen pada tujuan dan norma mereka, mereka cenderung menjadi kompetitif satu sama lain dan berusaha untuk mengganggu atau menghalangi kegiatan saingan mereka, sehingga menjadi tanggung jawab organisasi secara keseluruhan.
- Secara umum masalahnya adalah bagaimana membangun hubungan antar kelompok yang produktif dan kolaboratif.
- Michael menyatakan bahwa konflik dapat menyebabkan gangguan dalam mekanisme standar pengambilan keputusan sehingga individu atau kelompok mengalami kesulitan dalam memilih alternatif tindakan.
- Hal ini terjadi mungkin karena persaingan atau persaingan individu atau kelompok.; mungkin karena ada konflik vertikal dan horizontal; atau konflik individu, konflik kelompok dan konflik organisasi.

- Konflik dapat dianggap sebagai ekspresi permusuhan, sikap negatif, agresi dan kesalahpahaman yang nyata.
- Ini disebabkan karena beragamnya kepentingan individu atau kelompok. Pondy telah menggambarkan bahwa istilah 'konflik' digunakan dalam empat cara :
 1. Kondisi yang membetuk perilaku konflik, misalnya kelangkaan sumber daya.
 2. Keadaan afektif individu yang terlibat, misalnya stres, ketegangan, permusuhan, kecemasan, dll.
 3. Keadaan kognitif individu, yaitu persepsi atau kesadaran mereka atau situasi konflik.
 4. Perilaku konflik, mulai dari perlawanan pasif hingga agresi terbuka.

KONFLIK FUNGSIONAL DAN DISFUNGSIONAL

- Konflik yang mendukung tujuan individu dan kelompok, yang mengarah pada kinerja yang lebih tinggi disebut konflik fungsional,
- Sedangkan konflik yang menghambat kinerja individu atau kelompok disebut konflik disfungsional.
- Konflik disfungsional umumnya mengambil bentuk yang merusak.
- Ada sedikit perbedaan antara kedua jenis konflik yang disebutkan di atas.
- Sementara mengevaluasi dampak konflik pada pencapaian tujuan, persepsi individu dan efek kinerja kelompok harus dievaluasi.
- Jika konflik berkontribusi terhadap kinerja yang lebih tinggi maka konflik tersebut harus disebut fungsional atau disfungsional.
- Konflik dapat secara luas diklasifikasikan dalam tiga jenis yaitu **konflik berorientasi tugas, konflik perilaku dan konflik struktural atau konflik proses.**

- **Konflik tugas** berkaitan dengan tujuan atau sasaran kelompok yang ingin dicapai oleh kelompok .
- **Konflik perilaku** berkaitan dengan sistem nilai individu, pendekatan, sikap, keadaan ego, keterampilan dan norma yang diikuti olehnya. (Studi mengungkapkan bahwa sebagian besar konflik disfungsi termasuk dalam kategori ini.)
- **Konflik proses** terkait dengan bagaimana tugas diselesaikan dalam organisasi. (Ini terkait dengan berbagai proses, prosedur, latihan dan instruksi yang sedang diikuti pada pekerjaan tertentu. Ketika individu berbeda dalam hal ini, konflik muncul. Jenis konflik ini dapat dieliminasi sebagian besar dengan mengikuti disiplin ketat dalam prosedur kerja dan mematuhi aturan dan peraturan.

KONFLIK FUNGSIONAL

- 1. Konflik mengembangkan kekompakan dalam anggota kelompok. Karena itu tujuan kelompok menjadi prioritas. Tujuan individu kemudian diturunkan ke posisi kedua.
- 2. Konflik mengarah pada inovasi dan kreativitas, karena ada persaingan antar berbagai kelompok.
- 3. Konflik menyediakan lingkungan kerja yang menantang dan meningkatkan peluang untuk pengembangan diri kelompok yang mengarah pada pembentukan norma-norma kelompok.
- 4. Meningkatkan budaya kerja yang mengarah pada peningkatan berbagai sistem dalam organisasi dan karenanya pertumbuhan tercapai.

KONFLIK DISFUNGSIONAL

- Konflik dapat berubah menjadi merugikan dan bencana dan memiliki efek merusak. Sifat konflik yang tidak fungsional:
 1. Ketika konflik tidak mengarah pada solusi.
 2. Ketika tujuan dasar organisasi diabaikan.
 3. Orang harus diperlakukan dengan hormat. Jika dilanggar maka muncul iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan; akibatnya orang merasa dikalahkan dan direndahkan sehingga mereka akan mengembangkan antagonisme dan mengarah ke konflik.
 4. Konflik dapat menyebabkan absensi (mangkir) dan kemudian meningkatkan turn over (mengundurkan diri atau keluar) jika tidak dikendalikan tepat waktu.
 5. Gaya manajemen ganda (tidak konsisten) dapat menciptakan kebencian dan menyebabkan konflik disfungsional.
 6. Ketidaksepakatan dengan manajemen dapat dianggap sebagai ketidaksetiaan, jika kondisi ini terjadi, kesempatan untuk kreativitas akan hilang dan karyawan akan kehilangan minat dalam pekerjaan mereka. Ini akan menyebabkan meningkatnya situasi yang saling bertentangan.

PANDANGAN TENTANG KONFLIK

- 1. Pandangan Tradisional (traditional view)**
 - 2. Pandangan Human Relations (Human Relations vies)**
 - 3. Pandangan Behavioural (Behavioural View)**
 - 4. Pandangan Modern (Modern View)**
-

TRADITIONAL VIEW

- Selama 1930-40an, konflik dianggap buruk dan dipandang negatif. konflik dianggap berbahaya, tidak perlu, dan dianggap identik dengan kekerasan, perusakan dan irasional.
- Pandangan tersebut menyatakan bahwa konflik muncul karena komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan, kurangnya kepercayaan dan kegagalan manajer untuk responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan mereka.
- Pandangan lebih lanjut menyatakan bahwa konflik harus dihindari dengan cara apa pun.
- Pada periode yang sama, manajemen ilmiah dan aliran konflik administrasi manajemen yang berada dalam keadaan evolusi, mengembangkan struktur organisasi di mana tanggung jawab telah ditetapkan dengan benar, aturan, peraturan dan kebijakan telah dibangun di dalam sistem. Dengan demikian mekanisme yang tepat diperkenalkan dalam sistem manajemen dan perhatian yang memadai diberikan oleh staf manajerial untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahpahaman di antara karyawan dan bahwa konflik dihindari.

HUMAN RELATIONS VIEW

- Pandangan hubungan manusia, yang berlangsung antara 1940-70 menyatakan bahwa konflik adalah kejadian alami dari perilaku individu dan bahwa konflik tidak dapat dihindari.
- Teori tersebut mengabarkan bahwa kita harus menerima konflik karena kita tidak dapat menghilangkannya.
- Teori tersebut menyatakan bahwa organisasi harus menetapkan kebijakan dan prosedur yang tepat, menetapkan tujuan yang dapat dicapai; memiliki komunikasi yang baik dan dengan demikian menghindari stres dan ketegangan; sumber daya harus dialokasikan dengan tepat dan langkah-langkah yang diambil untuk menghindari terjadinya konflik; lingkungan kepercayaan, kerja sama, persahabatan dan berbagi dibangun di antara karyawan sehingga peningkatan produktivitas untuk organisasi tercapai.
- Menghindari konflik dan membangun kepercayaan adalah kunci untuk kemakmuran organisasi

BEHAVIOURAL VIEW

- Ilmuwan perilaku mendorong konflik dengan berbagai alasan.
- Mereka merasa bahwa suatu kelompok yang memiliki hubungan harmonis antar kelompok, perdamaian dan kerja sama di antara anggota kelompok cenderung tidak bersemangat, statis dan dapat menunjukkan sikap apatis terhadap anggota kelompok. Dalam situasi ini kelompok tidak responsif. Apa yang dibutuhkan saat ini adalah inovasi, kreativitas, dan kemampuan kelompok untuk memenuhi kewajiban sosial.
- Karenanya, ada kebutuhan untuk mempertahankan tingkat konflik minimal dalam kelompok. Ini akan menyebabkan kelompok menjadi layak. Anggota kelompok harus kritis terhadap diri sendiri dan mengembangkan kreativitas.

LANJUTAN BEHAVIOURAL VIEW

- Tingkat konflik minimum antara kelompok akan meningkatkan daya saing yang akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
- Harus diingat bahwa hanya tingkat konflik minimum yang diperlukan agar dapat bermanfaat.
- Pandangan perilaku menyatakan bahwa karena orang berbeda dalam sikap, nilai dan tujuan, konflik hanyalah hasil alami dalam kelompok orang mana pun dan bahwa konflik itu dapat membantu dan konstruktif/bermafaat. (Chandan Jit S).
- Kaum neo-klasik menekankan pemahaman psikologi individu, pengembangan kelompok-kelompok informal, kepemimpinan informal, dan gaya kepemimpinan demokratis-partisipatif untuk menghindari konflik dan membangun harmoni dalam organisasi.

MODERN VIEW

- Pandangan modern berpendapat bahwa konflik mungkin diperlukan untuk efektivitas organisasi.
- Diyakini bahwa kelompok yang harmonis, damai, dan kooperatif dapat menjadi statis dan tidak inovatif.
- Tingkat minimum konflik yang membuat kelompok tetap hidup, kritis terhadap diri sendiri dan kreatif sangat diinginkan. Kaum modernis percaya bahwa konflik bersifat struktural, tidak terhindarkan dan endemik pada lingkungan organisasi. Ini adalah produk dari sistem dan ditentukan oleh faktor struktural dan integral dengan sifat perubahan. Ketika kelompok berinteraksi, pasti ada perbedaan pendapat dan perbedaan pendapat, yang merupakan penyebab konflik. Itu ada bahkan ketika ada satu individu yang dihadapkan dengan masalah organisasi seperti pengambilan keputusan. Konflik harus disambut dan dikelola secara efektif.

LANJUTAN MODERN VIEW

- Beberapa poin positif dari tingkat minimum konflik adalah sebagai berikut:
 - a) Konflik harus diungkapkan. Dengan demikian, komunikasi antara dua kelompok dipulihkan yang mendorong pertumbuhan.
 - b) Tingkat minimum konflik berfungsi sebagai prasyarat untuk pengembangan organisasi.
 - c) Konflik membawa perubahan.

LANJUTAN MODERN VIEW

- d) Konflik membantu mencapai kohesi dalam kelompok yang mengembangkan identitas kelompok dan anggota kelompok mengikuti norma-norma kelompok mengesampingkan masalah pribadi. Kecenderungan ini menyebabkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, rasa identitas dengan organisasi dan meningkatkan kemampuan kelompok untuk bersaing dengan kelompok-kelompok dan departemen-departeme lainnya.
- e) Konflik dapat berfungsi sebagai penyeimbang kekuatan antara dua pihak.

PENYEBAB KONFLIK: ASPEK KOMUNIKASI

- Komunikasi adalah proses penting dalam organisasi.
 - Komunikasi yang buruk, menyampaikan informasi yang tidak lengkap ke suatu departemen/bagian dapat menyebabkan konflik karena ini bisa memiliki konsekuensi yang jauh dalam pencapaian tujuan organisasi.
 - Pentingnya komunikasi penuh dan lengkap tidak dapat terlalu ditekankan dalam organisasi yang bergerak cepat di era teknologi informasi saat ini.
-

BEBERAPA ALASAN KOMUNIKASI YANG BURUK:

- a) Komunikasi yang tidak memadai: terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi yang disampaikan dari satu departemen ke departemen lainnya.
- b) Efek filtrasi: penerima akhir menerima informasi yang sangat sedikit yang memiliki nilai sedikit atau tidak ada sama sekali.
- c) Ketika informasi tidak diterima tepat waktu: harus dicatat bahwa informasi yang tertunda tidak memiliki nilai karena keputusan mungkin telah diambil tanpa informasi tersebut.
- d) Hambatan budaya dan bahasa.
- e) Pendidikan pengirim dan penerima informasi yang tidak memadai.
- f) Masalah Keributan/kebisingan/brisik (bahasa jawa).

JENIS-JENIS KONFLIK DARI PERPEKTIF PERILAKU

- Organisasi ada karena adanya berbagai kelompok dan departemen di mana sumber daya langka harus digunakan melalui berbagai proses.
- Sistem dan sub-sistem ada dalam organisasi yang dikelola oleh individu dan tim kerja atau kelompok kerja.
- Saat berinteraksi satu sama lain pada tingkat individu, tim atau kelompok, mungkin ada saat-saat ketika konflik terjadi karena perbedaan persepsi.
- Konflik dapat bersifat **intra-pribadi, antar-pribadi, intra-kelompok, antar-kelompok, atau intra-organisasi.**

KONFLIK PRIBADI

- Konflik pribadi juga disebut konflik dalam diri individu. Jenis konflik ini dapat terdiri dari dua jenis
- **(a) Konflik nilai:** Setiap individu harus memainkan peran tertentu, yang sesuai dengan sistem nilainya.
- Namun, ada situasi tertentu ketika seseorang mungkin harus berkompromi pada sistem nilai dan kepercayaan.
- Sebagai contoh, manajer keuangan suatu organisasi, ketika menyerahkan pengembalian pajak kepada pemerintah dapat menyembunyikan beberapa fakta, yang mungkin bertentangan dengan kepercayaan dan sistem nilainya.
- Situasi ini dapat menyebabkan ketegangan dan konflik dalam diri individu.

LANJUTAN KONFLIK PRIBADI

- **(b) Pengambilan keputusan:** Pemecahan masalah adalah salah satu pekerjaan penting yang harus dilakukan setiap individu dalam lingkungan kerja.
- Setiap masalah memiliki berbagai wacana terbuka. Terkadang sulit bagi seseorang untuk memilih tindakan yang tepat
- Situasi seperti ini menyebabkan konflik dalam diri individu. Karena itu ia harus mengambil keputusan berdasarkan pengalaman masa lalu dan pengetahuannya.
- Dapat dicatat bahwa pengambilan keputusan menjadi lebih sederhana akhir-akhir ini karena **pertama; teknologi** informasi di mana data yang diperlukan tersedia dan **kedua, keputusan kelompok** adalah norma di sebagian besar organisasi.

KONFLIK ANTAR PRIBADI

- Konflik antar-pribadi berkaitan dengan konflik antara dua atau lebih individu dan mungkin merupakan bentuk konflik yang paling umum dan diakui.
- Konflik interpersonal disebabkan karena perbedaan pendapat mengenai tujuan dan sasaran organisasi
- Konflik bisa meningkat karena perbedaan pendapat individu dan ketika masalah tidak didasarkan pada fakta.
- Setiap organisasi penuh dengan masalah yang belum terselesaikan, masalah dan situasi berbeda yang mengarah pada konflik.
- Konflik juga dapat terjadi antara satu orang dalam suatu kelompok dengan orang lain dari kelompok yang sama atau kelompok lain dalam masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.
- Individu mungkin memiliki perbedaan pendapat tentang pemilihan tindakan tertentu yang akan menyebabkan perselisihan dan sering mengakibatkan konflik.
- Nilai dari Konflik antar-pribadi adalah bahwa kesediaan anggota organisasi untuk menerima sudut pandang orang lain bisa menghindari situasi konflik.

KONFLIK ANTAR PRIBADI

- Konflik antar-pribadi berkaitan dengan konflik antara dua atau lebih individu dan mungkin merupakan bentuk konflik yang paling umum dan diakui.
- Konflik interpersonal disebabkan karena perbedaan pendapat mengenai tujuan dan sasaran organisasi. Konflik interpersonal meningkat karena perbedaan pendapat individu dan ketika masalah tidak didasarkan pada fakta.
- Setiap organisasi penuh dengan masalah yang belum terselesaikan, masalah dan situasi berbeda yang mengarah pada konflik.
- Konflik juga dapat terjadi antara satu orang dalam suatu kelompok dengan orang lain dari kelompok yang sama, atau kelompok lain dalam masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.
- Individu mungkin memiliki perbedaan pendapat tentang pemilihan tindakan tertentu yang akan menyebabkan perselisihan dan sering mengakibatkan konflik.
- Agar Konflik antar-pribadi teratasi harus ada kesediaan anggota organisasi untuk menerima sudut pandang orang lain (pihak ke 3) yang akan menghindari situasi konflik

KONFLIK DALAM KELOMPOK

- Konflik dalam kelompok berkaitan dengan nilai-nilai, status, dan peran yang dimainkan oleh seorang individu dalam kelompok dan norma-norma kelompok.
- Individu mungkin ingin tetap dalam kelompok untuk pemenuhan kebutuhan sosial tetapi mungkin tidak setuju dengan metode dan prosedur yang digunakan oleh kelompok.
- Konflik dapat muncul ketika terjadi perubahan sosial dalam kelompok; atau ketika kelompok menghadapi masalah baru dan ketika nilai-nilai diubah karena perubahan dalam lingkungan sosial.
- Dalam konflik dalam kelompok, orang-orang yang terlibat dalam suatu konflik adalah orang dalam kelompok itu sendiri.

KONFLIK ANTAR KELOMPOK

- Konflik antara berbagai kelompok, seksi dan departemen disebut konflik antarkelompok.
- Misalnya, konflik antara departemen produksi dan penjualan atas kualitas yang diproduksi dan persyaratan pelanggan.
- Konflik antar kelompok disebabkan oleh faktor-faktor yang melekat pada struktur organisasi seperti independensi, ketidakkonsistenan dalam berbagai masalah kebijakan, perbedaan dalam kriteria promosi, sistem penghargaan dan standar berbeda yang diadopsi untuk berbagai sub-unit dan departemen.
- Tujuan organisasi hanya dapat dicapai ketika semua departemen bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dimungkinkan ketika interaksi antar departemen lancar dan ramah.
- Konflik dapat dihindari dengan komunikasi yang lebih baik antar departemen, pengambilan keputusan bersama, menghilangkan kesenjangan dalam tujuan kelompok dan memberikan penghormatan dan menunjukkan kepedulian terhadap pandangan kelompok lain.

KONFLIK ANTAR KELOMPOK (LANJUTAN)

- Konflik antar-organisasi bisa terjadi antara dua organisasi yang saling membutuhkan atau saling menggantungkan. Misalnya organisasi penjual dan pembeli; atau sama-sama organisasi pemasok karena berebut organisasi pembeli.
- Konflik dapat terjadi antara organisasi pemerintah, serikat pekerja dan industri yang beroperasi.
- Organisasi pemerintah berfungsi untuk memastikan bahwa standar minimum diikuti oleh organisasi.
- Manajer harus mencoba dan mengurangi konflik antar organisasi dengan mengadopsi pendekatan positif dan dengan mengikuti dengan ketat, aturan dan peraturan yang ditetapkan oleh lembaga pemerintah.
- Konflik juga dapat terjadi antara organisasi penjual dan pembeli.

KONFLIK DALAM KELOMPOK

Konflik dalam organisasi meliputi:

- konflik horizontal,
 - Konflik vertikal,
 - Konflik lini-staf dan
 - Konflik peran.
-

KONFLIK HORIZONTAL

- Konflik Horizontal disebabkan karena ketidakcocokan tujuan, berbagi sumber daya yang terbatas dan perbedaan dalam orientasi waktu.
- Konflik Horizontal menyebabkan ketegangan, kesalahpahaman dan frustrasi di pihak kedua pihak.
- Konflik horizontal berhubungan dengan karyawan atau kelompok pada tingkat yang sama.
- Tujuan organisasi pada tingkat implementasi bervariasi dari departemen ke departemen. Departemen keuangan mungkin tidak dapat menyisihkan jumlah tambahan seperti yang diperlukan oleh departemen penelitian dan pengembangan untuk pengembangan produk baru, yang dapat menyebabkan ketegangan, kesalahpahaman antara dua individu atau departemen.

KONFLIK *HORIZONTAL* (LANJUTAN)

- Individu mungkin tidak dapat memenuhi target produksi dalam waktu tertentu karena berbagai alasan yang dapat menyebabkan konflik dengan departemen penjualan karena departemen penjualan ingin membanjiri pasar dengan produk mereka.
- Terlihat bahwa karena terdapat saling ketergantungan individu atau kelompok untuk menjalankan berbagai fungsi, maka muncul perbedaan pendapat tentang masalah produksi dan penjualan yang menyebabkan konflik antara individu atau kelompok.

KONFLIK VERTIKAL

- Konflik vertikal mengacu pada konflik yang mungkin terjadi antara berbagai tingkatan hierarki.
- Konflik antara bawahan dan atasan terjadi karena ketidakcocokan. Ini umumnya disebabkan karena perbedaan persepsi, sistem nilai, tujuan yang dapat ditetapkan, kognisi dan perbedaan dalam perilaku individu.
- Konflik juga bisa disebabkan karena komunikasi yang tidak tepat antara individu di dua tingkat yang berbeda...

KONFLIK LINI DAN STAFF

- Konflik lini dan staf bersifat tradisional.
- **Otoritas lini** menciptakan produk dan layanan dan memberikan kontribusi langsung terhadap penciptaan pendapatan. Sementara **otoritas staf** membantu otoritas lini dan bertindak dalam kapasitas penasehat.
- Staf dan otoritas lini memiliki kecenderungan dan tujuan yang berbeda. Mereka memiliki keterampilan dan keahlian yang berbeda.
- Karena otoritas staf (manajer) berada dalam rantai komando dan memiliki hierarki menilai ke atasan, memiliki kecenderungan untuk menentukan persyaratan kepada otoritas lini dan biasanya mengabaikan pengetahuan kerja dari otoritas lini.

KONFLIK LINI DAN STAFF (LANJUTAN)

- Mereka memiliki kecenderungan untuk mendominasi dan mengabaikan upaya yang dilakukan oleh manajer otoritas lini.
- Sebaliknya, manajer staf memiliki pengetahuan teknis bagaimana dan mereka dapat memberi saran kepada otoritas lini untuk mengurangi biaya produksi dan menghemat pemborosan, dll.
- Pihak otoritas lini kadang-kadang tidak suka saran mereka. Manajer staf menjadi frustrasi ketika saran dan ide mereka tidak diterapkan oleh manajer lini dan karenanya menyebabkan konflik. Dalam proses itu tujuan organisasi tidak tercapai sesuai rencana

KONFLIK PERAN

- Seseorang dalam suatu organisasi harus melakukan berbagai peran.
- Konflik muncul ketika peran yang diberikan kepadanya memiliki harapan yang berbeda.
- Manajemen 'waktu' dapat menyebabkan konflik. Seseorang mungkin diminta untuk merawat bagian tambahan jika tidak ada kepala bagian.
- Sistem nilai dalam sebuah organisasi juga merupakan penyebab konflik.
- Supervisor diminta untuk jujur ketika dia sedang berurusan dengan penjualan produk, sementara Supervisor juga diminta untuk membayar komisi kepada eksekutif yang harus memperoleh persetujuan dari Supervisor, maka hal ini bisa menyebabkan situasi konflik dalam sistem nilai etika suatu individu.
- Ketika seorang individu pekerja lini atau karyawan dan juga perwakilan serikat pekerja diminta harus melakukan tugas-tugas yang sifatnya saling bertentangan, maka itu merupakan konflik peran.

PROSES KONFLIK

- Pondy mengembangkan model proses konflik, yang berguna untuk memahami bagaimana suatu konflik dimulai.
- Dia telah menggambarkan lima langkah yang dia sebut sebagai 'episode konflik'.
- 'episode konflik meliputi: konflik laten, konflik yang dirasakan, konflik nyata, konflik dan penyelesaian konflik.
- Proses konflik diadopsi dan dijelaskan Gambar 11.1 berikut.

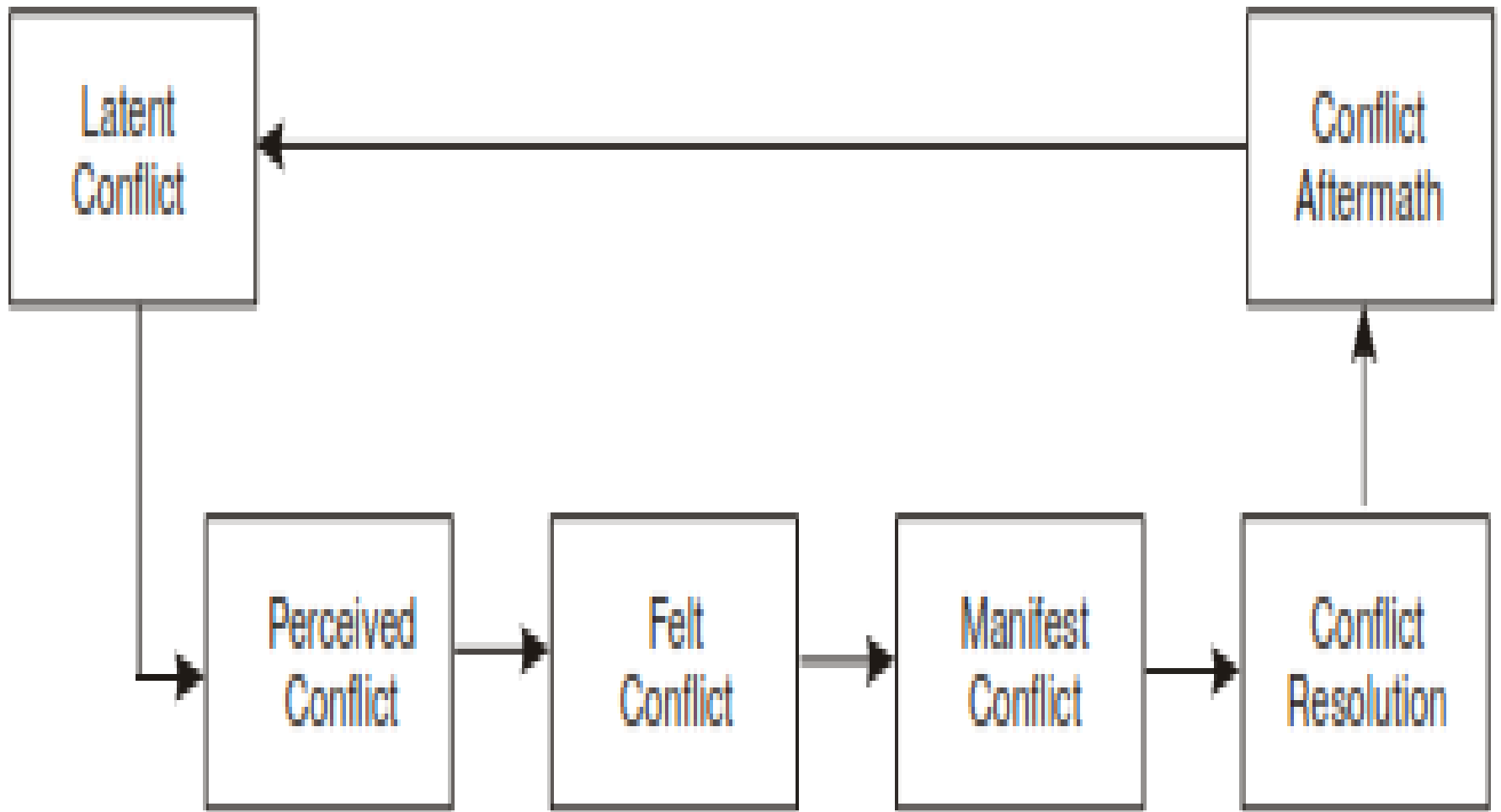


Fig. 11.1. Pondy's Conflict episode Process

LATENT CONFLICT

- Konflik Laten merupakan adalah tahap pertama konflik ketika situasi-situasi yang memicu konflik muncul di panggung antara individu dan kelompok.
- Pada tahap ini ada potensi kekuatan pendorong konflik. Misalnya permintaan berbagai sumber daya oleh departemen ketika sebagian orang bisa mendapatkan dan puas sedangkan yang lain tidak mendapatkan dan tidak puas.
- Karenanya, ada situasi antara dua kelompok. Pada tahap ini benih-benih ketidakpuasan telah ditaburkan.

PERCEIVED CONFLICT

- Ketika satu pihak menghambat rencana dari pihak lain, orang-orang menilai (perceive) bahwa ada kondisi yang bersifat rahasia (belum diketahui) .
- Misalnya manajer penjualan memerlukan anggaran tambahan untuk kegiatan promosi yang tidak di rilis oleh manajer keuangan mungkin. Kemudian Manajer penjualan menilai (perceive) bahwa kurangnya keuangan sebagai penyebab potensial penurunan penjualan.
- Dengan demikian konflik antara keduanya dapat terjadi. Tetapi pada tahap ini konflik belum muncul ke permukaan

FELT CONFLICT

- Pada tahap ini, konflik tersebut benar-benar dirasakan dan dikenali.
- Misalknya, dana tidak dikeluarkan oleh manajer keuangan dan masalahnya sedang muncul dan sudah ada konfrontasi

MANIFEST CONFLICT

- Pada tahap ini, tidak hanya mengakui atau merespon konflik tetapi juga manifestasi konflik oleh perilaku terselubung atau terbuka.
- manifestasi konflik adalah tahap perselisihan terbuka. Kedua belah pihak menyusun strategi mereka untuk saling berhadapan.
- Dalam contoh di atas, manajer penjualan dapat mengemukakan pendapatnya tentang dana tambahan untuk kegiatan promosi terutama selama musim festival.
- Manajer keuangan dapat secara terbuka menolak permintaan tersebut karena ia mungkin telah mengalokasikan dana tambahan untuk pengadaan bahan baku yang lebih baik untuk departemen produksi.
- Manajer penjualan mungkin berpendapat bahwa bahan baku yang lebih baik tidak memiliki arti kecuali fakta-fakta disampaikan kepada pelanggan, yang hanya dapat dilakukan melalui promosi. Perdebatan itu mungkin tidak berakhir dan membuat frustrasi

CONFLICT AFTERMATH

- Setelah konflik diselesaikan antara kedua belah pihak, selalu ada pihak, yang lebih longgar karena penyelesaiannya adalah hasil dari strategi menang-kalah atau kompromi, sebuah tahap ditetapkan untuk episode-episode konflik berikutnya.
- Pihak yang merasa dikalahkan, dapat memulai persiapan dan bersiap untuk serangan untuk membalas dendam. Resolusi konflik telah ditambahkan sebagai kotak tambahan pada gambar untuk menjelaskan bahwa akibat konflik adalah fungsi langsung dari hasil gaya resolusi konflik yang diadopsi dan dilaksanakan dalam situasi tertentu.

CONFLICT RESOLUTION MODEL

- Konflik antar pihak dapat diselesaikan dengan lima mode berbeda.
- Pihak yang terlibat dapat mengadopsi salah satu dari solusi berikut, yang dijelaskan pada Gambar 11.2 di bawah ini:

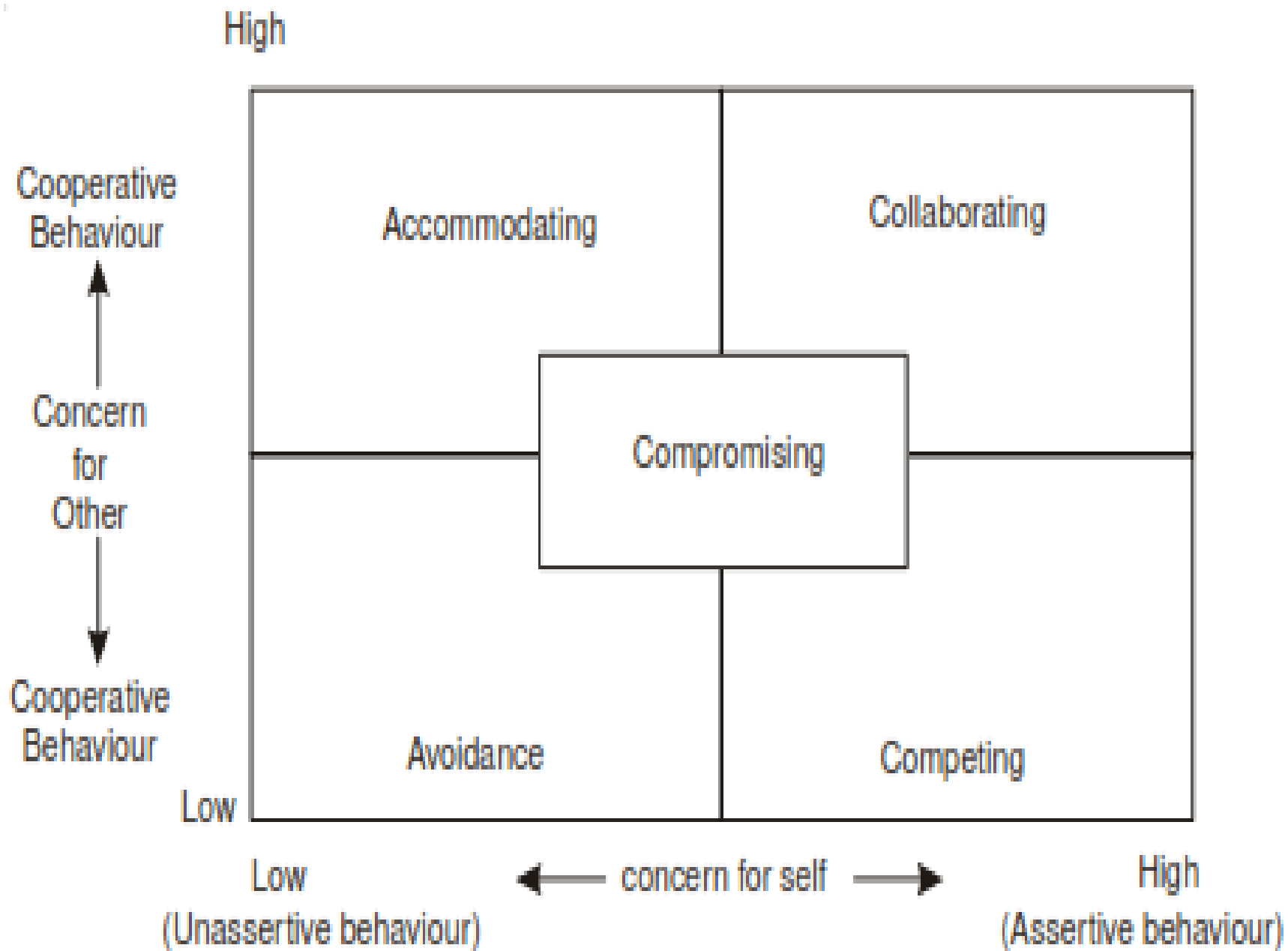


Fig. 11.2. Conflict resolution model

AVOIDANCE

- Satu atau kedua belah pihak dapat menghindari menghadapi konflik. Situasi tersebut berkaitan dengan perilaku tidak kooperatif dan tidak tegas dari pihak-pihak yang terlibat. Suatu Pihak dapat menghindari menghadapi Pihak B. Ketika situasi mencapai titik kelalaian oleh Pihak A, Pihak B dapat mengambil keuntungan dari situasi tersebut. Dengan menghindari, orang tersebut mungkin akan melangkah, menundanya atau bahkan menarik diri dari situasi yang saling bertentangan. Strategi ini berguna ketika isu-isu yang terlibat dalam konflik bersifat sangat kecil atau ketika isu-isu yang lebih penting perlu diperhatikan. Strategi ini cocok untuk seorang manajer yang basis kekuatannya sangat rendah dan tidak ada kesempatan untuk memuaskan kekhawatiran sendiri.

- Strategi **Avoidance** harus diterapkan ketika seseorang merasa bahwa orang-orang dalam organisasi harus tenang sehingga masalah tersebut dapat ditangani di kemudian hari dalam lingkungan psikologis yang lebih baik.
- Masalah ini juga dapat ditunda jika informasi tambahan diperlukan untuk diperoleh.
- **Avoidance** adalah strategi yang buruk maka jika orang lain mampu menangani situasi konflik secara lebih efektif, harus diizinkan untuk melakukannya.
- Manajer yang memiliki skor tinggi pada **Avoidance** sebagai strategi manajemen konflik, dapat menderita dari pengambilan keputusan yang tertunda dan karenanya kehilangan organisasi.
- Mereka yang memiliki skor rendah pada **Avoidance** sehingga ingin menghadapi setiap masalah tunggal cenderung menghabiskan banyak waktu karena masalah sepele, melukai perasaan orang dan membangkitkan permusuhan dalam organisasi yang harus dijaga

COMPETING

- Strategi **Competing** dapat dilauka **Competing** ketika strategi penyelesaian konflik lainnya tidak dapat dilaksanakan.
- Bersaing juga berguna dalam keadaan darurat di mana keputusan cepat diperlukan. Dalam strategi ini kekuatan harus digunakan secara sepihak sebagai senjata ketika keputusan yang tidak populer seperti pemutusan hubungan kerja, pemotongan gaji, PHK, pemotongan biaya dan penegakan disiplin harus diambil.
- Strategi **Competing** ini didasarkan pada prinsip menang-kalah dalam mengelola konflik. Para manajer yang memiliki basis kekuatan tinggi memiliki keuntungan tambahan dalam menggunakan strategi bersaing karena orang-orang dari sisi yang berlawanan tidak akan berani menghadapi orang yang begitu kuat.
- Ada kecenderungan bahwa para manajer yang menggunakan strategi **Competin** harus berhati-hati dengan orang yang kelihatan pro dengannya di sekitar mereka. Mereka harus mengidentifikasi situasi yang saling bertentangan dan mengambil keputusan berani berdasarkan strategi menang-kalah.

- Di sisi lain ada manajer yang **Competing** nya rendah; mereka, cenderung merasa tidak berdaya dalam banyak situasi. Tidak menyadari bahwa meskipun mereka memiliki kekuatan tetapi mereka tidak nyaman menggunakannya.
- Dengan mencoba menggunakan kekuatan, seseorang dapat meningkatkan prestasi dirinya.
- Kelemahan lain dari rendahnya **Competing** adalah bahwa orang-orang seperti itu merasa sulit untuk mengambil sikap berani pada berbagai masalah mengenai organisasi.
- Dalam situasi ketika seorang manajer sangat rendah pada 'kepedulian terhadap orang-orang' dapat menunda keputusan penting pada hal-hal yang berkaitan dengan bawahan yang bisa merusak efektifitas organisasi.

COLLABORATING

- Strategi kolaborasi melibatkan upaya satu pihak untuk bekerja dengan pihak lain secara kooperatif dan menemukan solusi masalah yang saling menguntungkan.
- Strategi ini melibatkan identifikasi bidang-bidang ketidaksepakatan, memeriksa masalahnya secara lebih terperinci dan solusi yang dapat menciptakan keuntungan bersama.
- Strategi ini menandakan ada kepentingan kedua belah pihak yang dikompromikan.
- Oleh karena itu, menemukan solusi terintegrasi menjadi keharusan. Strategi ini menandakan upaya bersama, keuntungan bagi kedua belah pihak dan solusi terintegrasi yang dicapai dengan keputusan konsensus.

- **Sekaran** menyimpulkan bahwa ketika orang-orang suka berkolaborasi, mereka harus peduli tentang bagaimana mereka menghabiskan waktu dan sumber daya organisasi lainnya. Kolaborasi memakan waktu dan energi.
- Tidak semua situasi membutuhkan solusi kolaboratif. Penggunaan kolaborasi yang berlebihan dan pengambilan keputusan konsensual dapat mencerminkan kecenderungan penghindaran risiko atau kecenderungan untuk meredakan tanggung jawab.
- Ketika orang-orang nilai kolaborasinya rendah, mereka mungkin gagal memanfaatkan situasi, yang akan sangat menguntungkan melalui pemecahan masalah bersama.
- Juga dengan mengabaikan perhatiannya terhadap karyawan, keputusan dan kebijakan dapat saja dirubah sesuai dengan kemauan pimpinan, tetapi hal itu bisa membuat anggota organisasi tidak senang dan tidak berkomitmen pada sistem.
- Strategi kolaborasi berusaha menciptakan **win-win solution** untuk tujuan mereka

ACCOMMODATING

- Melalui akomodasi seseorang memperjelas kepentingannya untuk mengakomodasi kepentingannya orang lain.
- **Accommodating** adalah bentuk kedermawanan tanpa pamrih, menaati sudut pandang orang lain.
- Gaya ini biasanya diadopsi ketika pandangan orang lain lebih kuat, Anda ingin mencapai niat baik dan menunjukkan bahwa Anda masuk akal.
- Strategi resolusi konflik ini penting ketika Anda ingin orang lain memberi di kemudian hari ketika itu menguntungkan Anda.
- **Sekaran** menyimpulkan bahwa ketika orang memiliki nilai tinggi dalam mengakomodasi, mereka mungkin sangat berbeda dengan keinginan orang lain, dan memberikan perhatian sangat kecil pada gagasan-gagasannya dan masalah yang mereka khawatirkan, meskipun mereka menyadari bahwa mereka tidak mendapatkan perhatian yang memadai dari orang lain yang diakomodasi kepentingannya.

- Ini bahkan mungkin menurunkan harga diri seseorang selain menghilangkan pengaruh, rasa hormat dan pengakuan dari orang lain, karena hal itu meniadakan potensi kontribusi yang mampu dilakukan individu kepada organisasi.
- Sementara individu yang rendah skornya dalam mengakomodasi, mereka harus mulai berpikir tentang apakah mereka kurang memiliki niat baik terhadap orang lain dan apakah orang lain menganggap mereka sebagai tidak masuk akal, tanpa kompromi, kaku dan menuntut.

COMPROMISING

- Dalam situasi konflik, kompromi adalah mode ketika kedua belah pihak berusaha mencari solusi yang bijaksana dan dapat diterima bersama yang mengorbankan kedua belah pihak secara parsial. Dalam kompromi, tidak ada pemenang atau pecundang yang jelas. Tidak ada satu pihak pun yang merasa puas sepenuhnya karena mereka menjatah objek konflik dan menerima solusi yang tidak lengkap bagi salah satu pihak. Dalam berkompromi, ada kemungkinan suasana 'permainan' di lingkungan kerja. Ada juga kemungkinan kompromi pada prinsip-prinsip perilaku tertentu yang tidak diinginkan. Nilai, etika, prinsip, dan tujuan jangka panjang organisasi harus dilindungi saat mengadopsi kompromi. Ketika orang sulit untuk berkompromi, mereka merasa sulit untuk membuat konsesi dan mendarat dalam perebutan kekuasaan yang harus dihindari.

- Kebijakan berkompromi dapat dengan mudah diadopsi ketika bersaing atau ketika strategi kolaborasi gagal.
- Penelitian menunjukkan bahwa orang memiliki kecenderungan untuk menangani konflik dengan cara tertentu. Terutama individu memiliki preferensi di antara lima intensitas penanganan konflik.
- Preferensi mereka cenderung diandalkan secara konsisten, dan intensitas seseorang dapat diprediksi dengan cukup baik dari kombinasi karakteristik intelektual dan kepribadian.
- Ketika menghadapi situasi konflik, beberapa orang ingin memenangkannya dengan biaya berapa pun, beberapa ingin menemukan solusi yang optimal, beberapa ingin melarikan diri, yang lain ingin mengharuskan, dan yang lain lagi ingin "mengatasi perbedaan" (Robbins Stephen P.).

SUMMARY

- Manajemen konflik patut mendapat perhatian di lingkungan perusahaan saat ini.
- Konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap bahwa pihak lain telah memengaruhi sesuatu yang negatif yang dipedulikan pihak pertama.
- Konflik dapat dianggap sebagai ekspresi permusuhan, sikap negatif, agresi dan kesalahpahaman yang nyata.
- Konflik bisa bersifat fungsional atau disfungsional. Ini adalah tiga jenis yaitu konflik berorientasi tugas, konflik perilaku dan konflik struktural atau berorientasi proses.
- Pandangan tradisional tentang konflik (1930-40) menganggap konflik sebagai situasi yang berbahaya dan sinonim dengan kekerasan, distruksi dan irasional. Manusia



- Era Human Relations (Hubungan antar manusia) selama periode 1940-70 menganggap konflik sebagai fenomena alam dan merekomendasikan berbagai langkah untuk menghindari terjadinya.
 - Pandangan Behavior (Perilaku) di sisi lain justru mendorong konflik untuk kreativitas, produktivitas yang lebih tinggi dan untuk mencapai kohesivitas kelompok. Behavior merekomendasikan langkah-langkah rumit untuk menjaganya seminimal mungkin.
 - Para pendukung pandangan Modern merasa bahwa konflik bersifat struktural, tidak terhindarkan dan endemik pada lingkungan organisasi. Ini merupakan bagian integral dari proses perubahan.
-

- Mereka merekomendasikan manajemen konflik yang tepat karena mempromosikan tingkat persaingan yang tinggi antara individu dan kelompok.
- Konflik intra-pribadi terjadi ketika ada konflik nilai, yang mungkin berhubungan dengan peran yang harus dimainkan oleh seorang individu dan keputusan yang harus diambilnya dalam organisasi.
- Konflik antar-pribadi terjadi karena ketidaksepakatan atas tujuan organisasi. Ini semakin diperburuk karena perbedaan pendapat.
- Konflik antarkelompok dan antardepartemen terjadi ketika universalitas kebijakan, prosedur dan standar tidak ada.
- Konflik intra-organisasi terkait dengan konflik horizontal, vertikal, dan lini dan staf.

- Konflik bisas diselesaikan berdasarkan model yang diberikan oleh Pondy.
- Konflik juga dapat diselesaikan dengan beberapa cara. seperti menghindari, mengakomodasi, berkolaborasi dan berkompromi pada berbagai masalah antara individu, kelompok dan organisasi. Koflik juga bisa diatasi dengan kompetisi
- Tingkat konflik minimum (yang cenderung fungsioal/konstruktif) dapat membuat kelompok tetap hidup, kohesif, dan kreatif, yang pada akhirnya berkontribusi bagi produdktivitas dan efektivitas organisasi