

# Review of Session Two

# MANAJEMEN KONFLIK

## Sumber :

- Robbins et al., Fundamentals of Management, 4th Canadian Edition ©2005 Pearson Education Canada, Inc.

Jennifer M. George

Gareth R. Jones

- Sumber lain yang relevan



# Pengertian Konflik

- Konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penilaian atau pandangan yang berbeda



# Konflik ≠ Kompetisi

- Kompetisi terjadi, apabila tujuan kedua belah pihak tidak sesuai, akan tetapi kedua belah pihak tidak dapat saling mengganggu, akan tetapi apabila ada kemungkinan untuk mencampuri itu dan memang dilakukan, sehingga tujuan salah satu pihak terganggu, terjadilah konflik

# Pandangan Lama dan Baru mengenai Konflik (Old and Current Views of Conflict)

## Pandangan Lama

- Konflik dapat dihindarkan
- Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau
- Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal
- Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik
- Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik

## Pandangan Baru

- Konflik tidak dapat dihindarkan
- Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
- Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
- Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
- Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

# Tipe / Jenis Konflik

## Konflik di dalam individu:

- Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya

## Konflik antar individu dalam organisasi yang sama:

- Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan-perbedaan kepribadian



# Tipe / Jenis Konflik

## Konflik antara individu dan Kelompok:

- Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, contohnya seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok



## Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama:

- Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok/departemen.



## Konflik antar organisasi :

- Akibat adanya bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik semacam ini diakui sebagai sarana untuk mengembangkan produk baru, teknologi; jasa-jasa, harga yang lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara lebih efisien



# KONFLIK STRUKTURAL

- **Konflik Hirarki**, konflik yang terjadi di berbagai tingkatan organisasi. Contoh konflik manajemen puncak dengan manajemen menengah, konflik antar manajer dengan karyawan.
- **Konflik fungsional**, konflik yang terjadi antar departemen fungsional organisasi. Contoh: konflik antar bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian personalia dengan bagian produksi dan sebagainya
- **Konflik lini-staf**, konflik yang terjadi antara lini dengan staf, karena ada perbedaan-perbedaan diantara keduanya.
- **Konflik formal informal**, konflik yang terjadi antara organisasi formal dan informal

# KONFLIK LINI dan STAF

- **Pandangan lini** → Para anggota lini berpendapat bahwa para anggota staf mempunyai empat keluarga:
  - Staf melampaui wewenangnya.
  - Staf tidak memberikan advis yang sehat.
  - Staf menumpang keberhasilan lini.
  - Staf mempunyai prespektif yang sempit

## **Pandangan Staf:**

- Lini tidak mau meminta bantuan staf pada waktu yang tepat.
- Lini menolak gagasan baru.
- Memberi wewenang yang terlalu kecil kepada staf

## **Penanggulangan Konflik Lini dan Staf:**

- Penegasan tentang tanggung jawabnya.
- Pengintegrasian kegiatan-kegiatan.
- Mengajarkan lini untuk menggunakan staf.
- Mendapatkan pertanggung-jawaban staf atas hasil-hasil

# METODE-METODE PENGELOLAAN KONFLIK

## METODE STIMULASI KONFLIK

- Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan karyawan, karena karyawan pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah. Rintangan semacam ini harus diatasi oleh manajer untuk merangsang konflik yang produktif
- Metode stimulasi konflik meliputi:
  - memasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok;
  - penyusunan kembali organisasi;
  - penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan;
  - pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan
  - perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

# METODE-METODE PENGELOLAAN KONFLIK

## METODE PENGURANGAN KONFLIK

- Metode ini mengurangi permusuhan (antagonis) yang ditimbulkan oleh konflik, dengan mengelola tingkat konflik melalui "pendinginan suasana", akan tetapi tidak berurusan dengan masalah yang pada awalnya menimbulkan konflik itu.
  - Metode pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima, kedua kelompok.
  - Metode kedua mempersatukan kelompok tersebut untuk menghadapi "ancaman" atau "musuh" yang sama

# METODE-METODE PENGELOLAAN KONFLIK

## **METODE PENYELESAIAN KONFLIK:**

Metode ini dipusatkan pada tindakan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Ada tiga metode penyelesaian yang sering digunakan yaitu:

- Dominasi dan Penekanan:

Metode ini dapat terjadi melalui cara-cara:

- 1) Kekerasan (forcing) yang bersifat penekanan otokratik;
- 2) Penenangan (smoothing) yaitu cara yang lebih diplomatis;
- 3) Penghindaran (avoidance) dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas;
- 4) Penentuan melalui suara terbanyak (majority rule) mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (voting) melalui prosedur yang adil

# METODE-METODE PENGELOLAAN KONFLIK

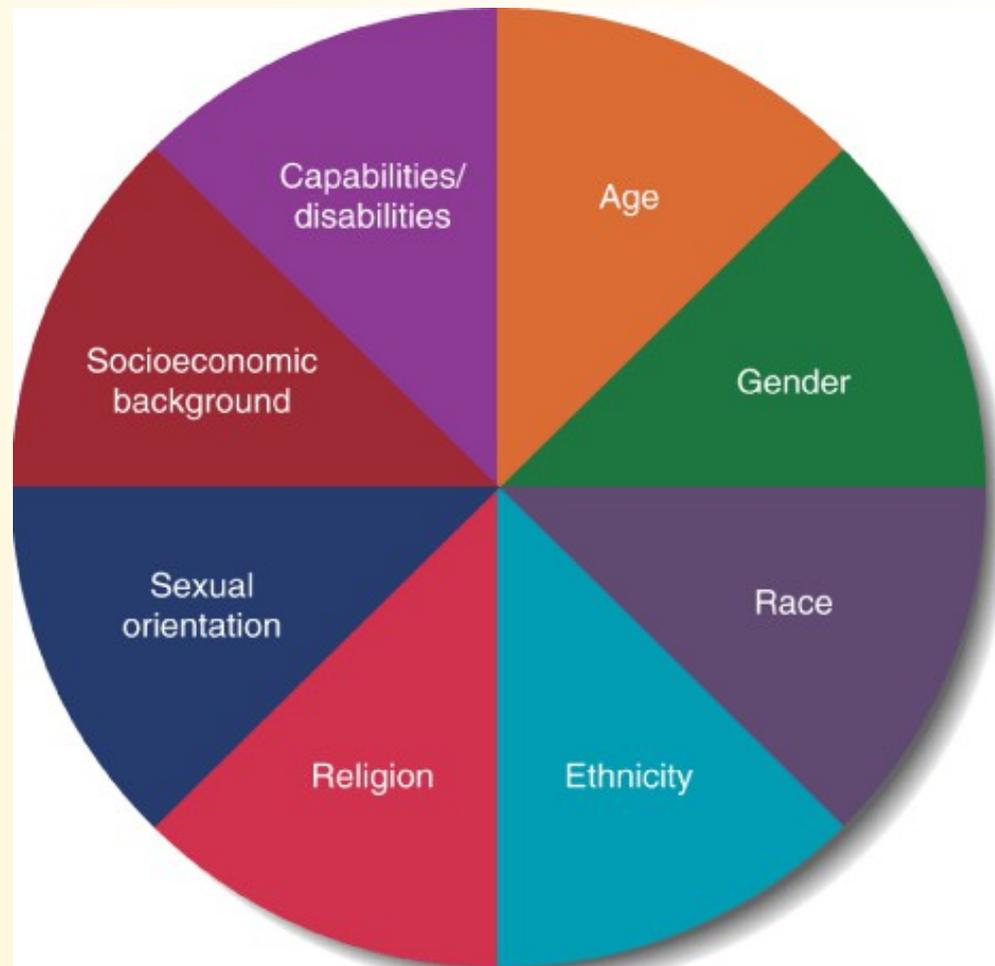
## **Kompromi (Compromise):**

- Manajer mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang saling berselisih untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Keputusan dicapai melalui kompromi bukannya membiarkan pihak-pihak yang berkonflik merasa tenggelam dalam frustrasi dan bermusuhan. Akan tetapi kompromi merupakan metode yang lemah untuk menyelesaikan konflik, karena biasanya tidak menghasilkan penyelesaian yang dapat membantu untuk tercapainya tujuan organisasi
- Bentuk-bentuk kompromi meliputi: pemisahan (separation), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka menyetujui: arbitrase (perwasitan), dimana pihak-pihak yang berkonflik tunduk kepada pihak ketiga; kembali ke peraturan yang berlaku, penyelesaian berpedoman kepada peraturan (resort to rules) dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan yang tertulis yang berlaku dan membiarkan peraturan memutuskan penyelesaian konflik; penyuapan (bribing), dimana salah satu pihak menerima beberapa kompensasi sebagai imbalan untuk mengakhiri konflik

# Effective Negotiation Skills

- Research the other party
- Begin with a positive overture
- Address problems
- Little attention to first offers
- Focus on win-win
- Be open to accepting help from others

# Sumber Perbedaan → Konflik

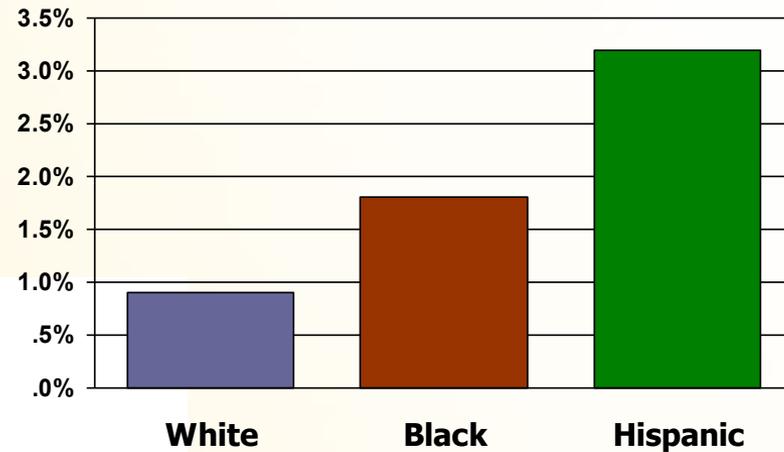
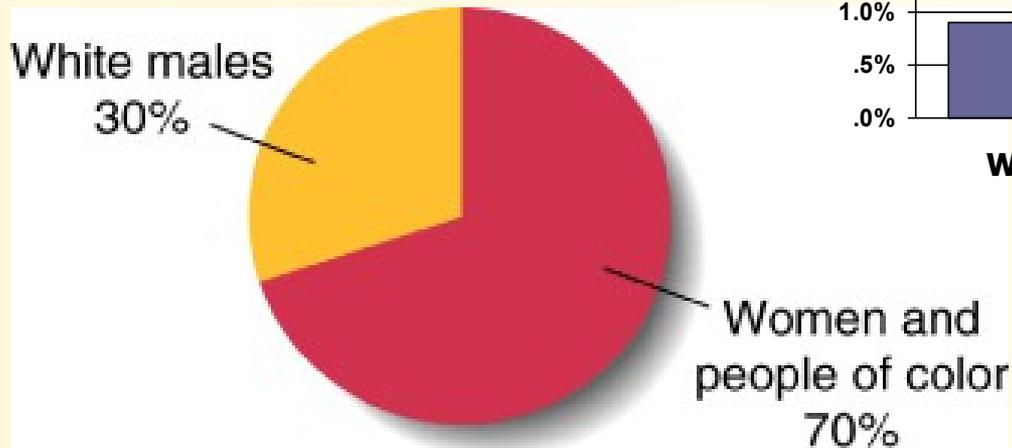


## Sources of Conflict (lanjutan)



## Sumber Perbedaan → Konflik → Contoh

- 1998 to 2008 Growth Rates for the U.S. Working Population



**2008: Projected New Entrants  
in the U.S. Labor Force**

# Conflict and Group Performance

