
BAB 11

MANAJEMEN KONFLIK



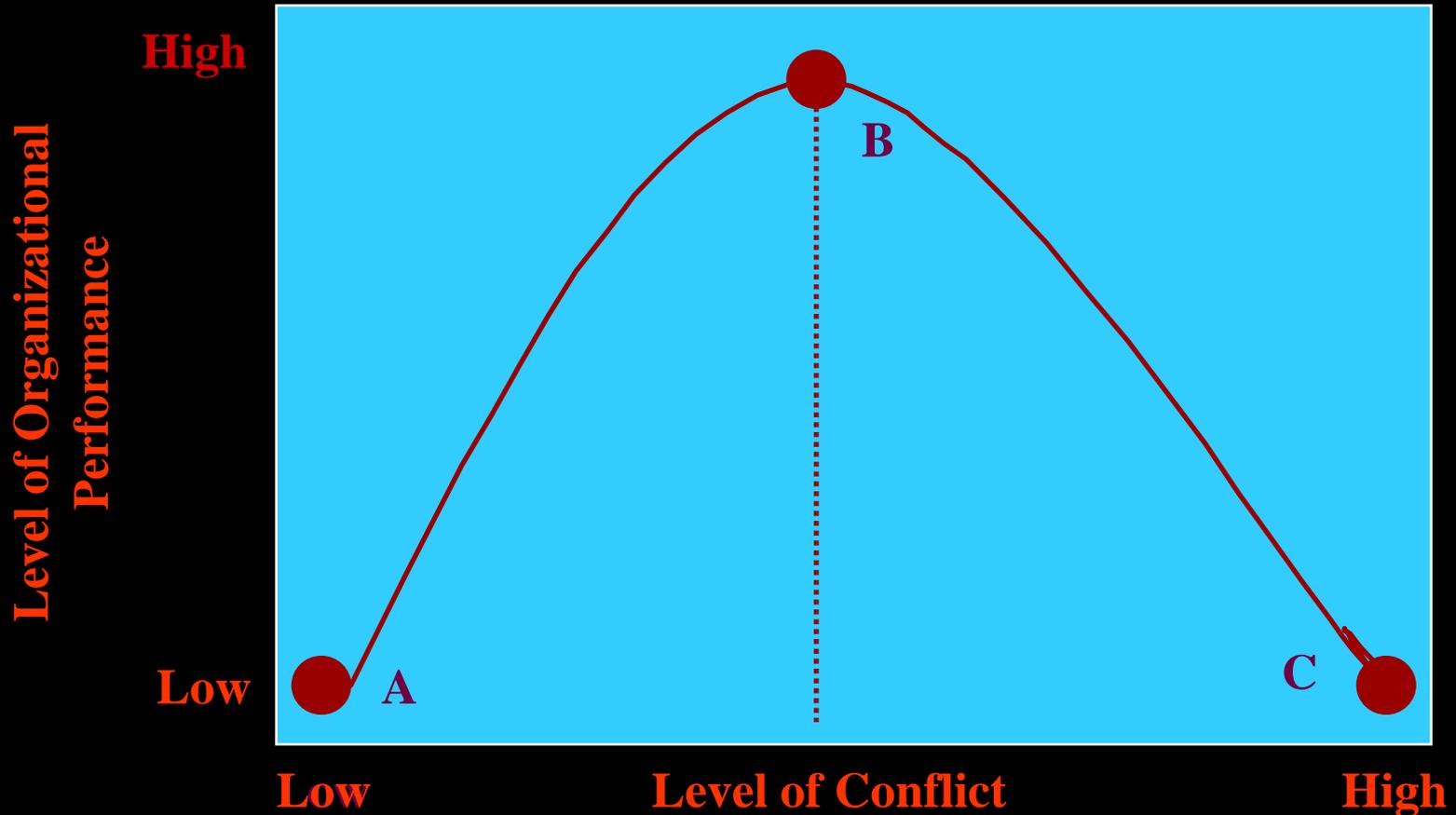
Konflik Organisasi

- Konflik terjadi dalam situasi dimana kepentingan antar pihak berbeda dan terdapat usaha untuk saling menghalangi kepentingan masing-masing.
- Konflik dapat berupa ketidaksepakatan mengenai substansi suatu masalah dan atau masalah yang bersifat emosional.
 - **Konflik substansial** melibatkan ketidaksepakatan terhadap tujuan, sumberdaya, reward, kebijakan, prosedur maupun tugas dalam pekerjaan.
 - **Konflik emosional** berasal dari perasaan marah, tidak percaya, takut, penolakan maupun perselisihan yang bersifat personal

Jenis Konflik

- **Konflik fungsional** adalah konflik yang bersifat konstruktif dan membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Konflik ini mendorong orang untuk bekerja lebih keras, bekerja sama dan lebih kreatif.
- **Konflik disfungsional** adalah konflik yang bersifat destruktif dan dapat menurunkan kinerja organisasi. misalnya: dua orang karyawan tidak bisa bekerjasama karena permusuhan pribadi; anggota komite yang tidak dapat menyetujui tujuan yang ditetapkan organisasi.
- Terlalu banyak maupun terlalu sedikit konflik akan bersifat disfungsional sedangkan konflik pada tingkat moderat akan bersifat fungsional.

Conflict and Organizational Performance



Types of Conflict

```
graph BT; A[Conflict] --- B[ ]; B --- C[Interpersonal]; B --- D[Intra group]; B --- E[Inter group]; B --- F[Inter-organizational]; C --> B; D --> B; E --> B; F --> B;
```

Conflict

Interpersonal

Intra group

Inter group

**Inter-
organizational**

Jenis - Jenis Konflik

- **Konflik interpersonal:** konflik yang terjadi antar individu karena adanya perbedaan kepentingan dan nilai.
- **Konflik intragroup:** konflik yang terjadi dalam suatu kelompok yang ada dalam organisasi.
- **Konflik intergroup:** konflik yang terjadi antar dua kelompok atau lebih dalam suatu organisasi. Manajer memiliki peran penting dalam menyelesaikan konflik antar kelompok ini.
- **Konflik interorganisasional:** konflik yang terjadi antar organisasi. Misal: Manajer di suatu perusahaan merasa bahwa perusahaan lain melakukan tindakan yang tidak etis.

Sources of Conflict



Sumber Konflik

- **Perbedaan tujuan dan jangka waktu**

Masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda. Misal: dep.produksi berfokus pada efisiensi, sedangkan dep.pemasaran berfokus pada penjualan.

- **Wewenang yang overlap**

jika ada dua manajer atau lebih mengaku memiliki wewenang terhadap aktivitas yang sama, maka akan menimbulkan konflik antar manajer dan karyawan.

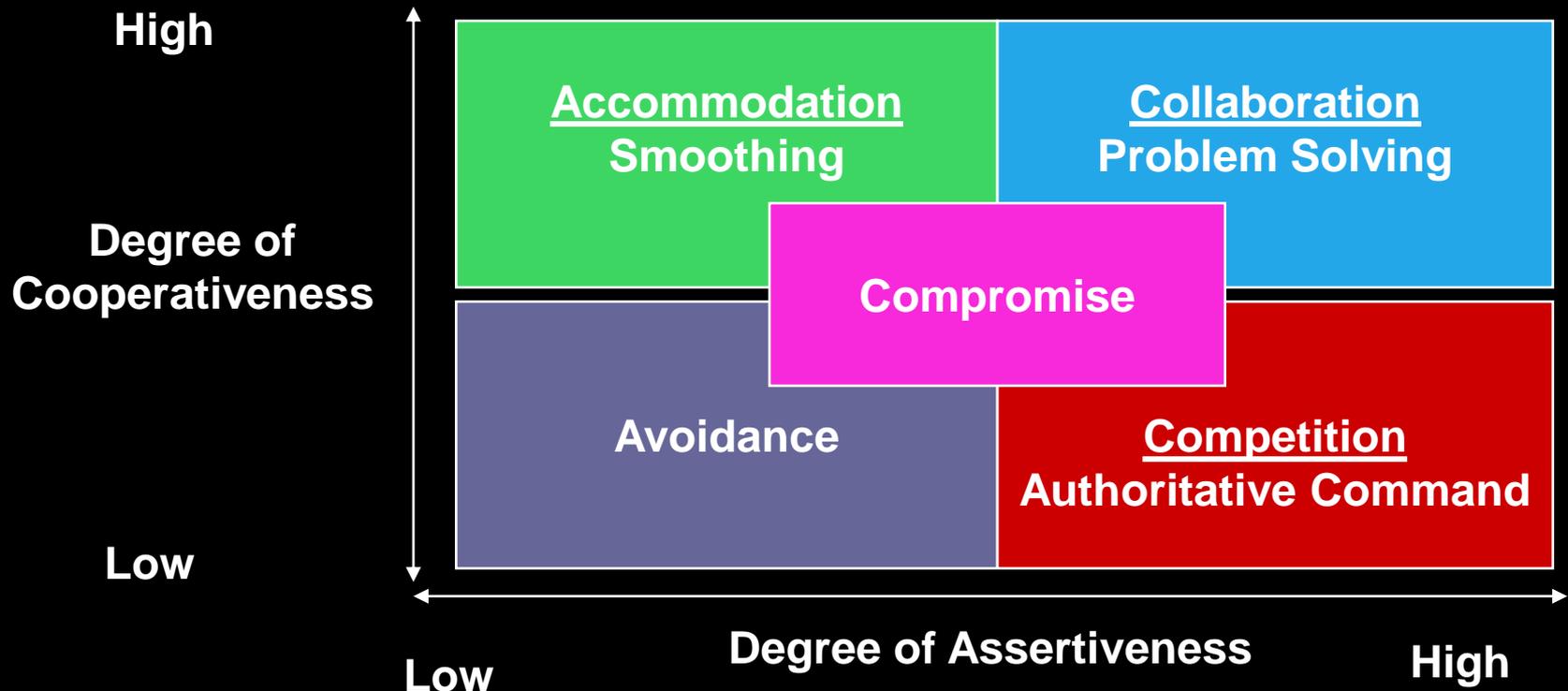
- **Ketergantungan tugas**

jika ada anggota organisasi yang gagal untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka anggota lain yang pekerjaannya tergantung pada pekerjaan sebelumnya juga akan ikut gagal.

Sumber Konflik

- **Sistem evaluasi dan kinerja yang tidak sesuai**
Karyawan dievaluasi berdasarkan sesuatu namun mereka diminta untuk melakukan hal lain. Misal: reward berdasarkan rendahnya biaya, tapi perusahaan meminta pelayanan lebih.
- **Kelangkaan sumber daya**
Jika sumber daya langka, konflik dapat terjadi akibat perebutan alokasi sumber daya.
- **Inkonsistensi status**
Beberapa kelompok memiliki status yang lebih tinggi dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan kecemburuan.

Conflict Management Style



Gaya Manajemen Konflik

- Tingkat kerjasama dan asertifitas menentukan gaya manajemen konflik. Kooperatif artinya berusaha memuaskan kepentingan pihak lain, sedangkan asertif berarti berusaha memuaskan kepentingannya sendiri.
- **Avoidance**: tidak kooperatif dan tidak asertif, berpura-pura tidak terjadi konflik dan berharap konflik berakhir >> **lose-lose conflict**.
- **Accommodation**: kooperatif namun tidak asertif, menyoroti persamaan untuk mengurangi konflik >> **lose-lose conflict**.

Gaya Manajemen Konflik

- **Competition:** asertif namun tidak kooperatif, menggunakan kekuatan dan dominasi untuk “memenangkan” konflik >> **win-lose conflict.**
- **Compromise:** bersikap kooperatif dan asertif secara moderat, masing-masing pihak >> **win-lose conflict.**
- **Collaboration:** kooperatif dan asertif, bekerjasama mengatasi perbedaan dan menyelesaikan masalah sehingga memuaskan kebutuhan masing-masing pihak >> **win-win conflict.**

Konflik Struktural

- **Konflik hirarki:** konflik antar berbagai tingkatan organisasi.
- **Konflik fungsional:** konflik antara berbagai departemen fungsional.
- **Konflik lini-staff:** konflik antara lini dan staff.
- **Konflik formal-informal:** konflik antara organisasi formal dan informal.

Mengelola Stress

- **Stress** adalah tekanan yang dialami oleh individu dalam menghadapi tuntutan, kendala, maupun peluang.
- Penyebab stress (*stressor*):
 - Faktor pekerjaan: tuntutan pekerjaan terlalu banyak/sedikit, konflik peran, ambiguitas peran, hubungan interpersonal yang buruk, perkembangan karir yang terlalu cepat/lambat.
 - Faktor personal: kebutuhan, kemampuan, dan kepribadian.
 - Faktor non pekerjaan: masalah keluarga, ekonomi, dan hubungan pribadi.

Jenis Konflik

- **Stress konstruktif:** stress yang dapat digunakan untuk meningkatkan kerja keras, mendorong kreatifitas, dan menjadikan seseorang menjadi lebih rajin. Stress pada tingkat yang rendah sampai tingkat moderat dapat memberikan energi positif pada individu maupun organisasi.
- **Stress destruktif:** stress yang dapat mengganggu individu maupun organisasi. Stress yang tinggi dapat menyebabkan turunnya produktifitas, timbulnya kesalahan dan kecelakaan kerja, ketidakpuasan dan rendahnya kinerja serta mengganggu kesehatan sistem fisik dan mental individu.

Mengelola Stress

- Cara terbaik untuk mengelola stress adalah dengan mencegah agar tingkat stress tidak sampai berlebihan.
- Manajer sebaiknya memahami adanya “**survivor syndrome**”, yaitu stress yang dialami oleh individu yang pernah mengalami ketakutan akan kehilangan pekerjaannya karena adanya PHK atau pemecatan.
- Setiap individu juga seharusnya terlibat dalam “**personal wellness**”, yaitu program peningkatan kesehatan fisik dan mental, termasuk para manajer.