Universitas Pembangunan Jaya

PROSES MANAJEMEN KONFLIK

CMM 205 – MK "Komunikasi Organisasi"

Disajikan oleh:

Nathaniel Antonio Parulian, S.Psi.,M.I.Kom

Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Humaniora dan Bisnis

Universitas Pembangunan Jaya

AGENDA PEMBELAJARAN

01

- Pengantar
- Definisi konflik
- Tingkat konflik organisasi
- Karakteristik umum konflik

02

- Konflik antar organisasi
- Fase konflik organisasi
- Mengelola konflik organisasi

03

- Gaya penyelesaian konflik
- Kritik terhadap gaya penyelesaian konflik
- Arah baru

04

- Tawar menawar dan negosiasi
- Resolusi konflik pihak ketiga
- Mediator dan arbiter
- Faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen konflik
- Pandangan feminis tentang konflik

PENGANTAR

- Konflik merupakan sebuah skenario yang meresap dalam kehidupan organisasi.
- Konflik dapat bersifat:
    - **Destruktif** (menghancurkan hubungan kerja) atau
    - **Produktif** (dorongan untuk perubahan organisasi).

- Mendefinisikan konflik.
- Kemudian mendiskusikan tingkat konflik dan fase dalam proses konflik.
- Proses komunikatif untuk mengelola konflik dengan mempertimbangkan:
    - Gaya konflik individu
    - Proses negosiasi dan tawar-menawar
    - Peran pihak ketiga dalam menyelesaikan perselisihan organisasi.
- Pengaruh pribadi, relasional, dan organisasi pada proses manajemen konflik.
- Pandangan feminis tentang konflik dan negosiasi dengan menggunakan model yang fokus pada dialog.

DEFINISI KONFLIK

- **Putnam dan Poole (1987)**
  - Konflik sebagai interaksi dari orang-orang yang saling bergantung yang merasakan adanya pertentangan tujuan, sasaran, dan nilai.
  - Melihat pihak lain berpotensi mengganggu proses realisasi tujuan ini.

TINGKAT KONFLIK ORGANISASI

- Tingkat **konflik antarpribadi**, tingkat di mana anggota individu organisasi merasakan ketidakcocokan tujuan.
- Konflik juga bisa hadir dalam bentuk **konflik antar kelompok** dan **konflik antar organisasi.**
- Konflik antar kelompok menganggap kumpulan orang dalam suatu organisasi (misalnya, tim kerja, departemen) sebagai pihak yang terlibat dalam konflik.
- Konflik antar kelompok dapat menjadi rumit ketika anggota dari satu kelompok memiliki pandangan yang berbeda-beda tentang konflik tersebut.
- Kelompok kerja dari satu organisasi di negara yang berbeda mungkin memiliki gagasan yang sangat berbeda tentang nilai dan prosedur kerja.

KARAKTERISTIK UMUM KONFLIK

- Dasar konflik organisasi terletak pada persepsi ketidakcocokan mengenai berbagai masalah organisasi.
- Gagasan tentang tujuan yang tidak sesuai adalah inti dari terjadinya konflik dan dapat melibatkan banyak masalah dalam organisasi.
- Ketidakcocokan juga dapat mengganggu prosedur organisasi.
- Konflik mungkin berasal dari orientasi nilai yang berbeda.

TUJUAN YANG TIDAK SESUAI

- Perilaku anggota organisasi yang saling bergantung berpotensi menciptakan konflik.
- Saling bergantung antar anggota organisasi mempengaruhi harmonisasi hubungan satu sama lain.

SALING KETERGANTUNGAN

- Konflik melibatkan ekspresi ketidakcocokan, bukan sekedar adanya ketidakcocokan.
- Komunikasi merupakan esensi konflik yang mendasari dalam:
  - Pembentukan isu-isu yang berlawanan
  - Membingkai persepsi konflik yang dirasakan
  - Menerjemahkan emosi dan persepsi ke dalam perilaku konflik
  - Menyiapkan panggung untuk konflik di masa depan.
- Penghindaran atau penindasan konflik, ekspresi oposisi yang terbuka, dan evolusi masalah.

INTERAKSI

- Melibatkan perselisihan antara dua atau lebih organisasi.
- Konflik antar organisasi menitikberatkan adanya persaingan merebut pasar.
- Konflik antar organisasi menekankan peran "pemegang batas“ yang mampu memecah batas.
- Konflik antar organisasi sangat kompleks pemegang batas di tuntut memahami kebutuhan baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi dan dengan siapa negosiasi dapat dilakukan.
- Melalui komunikasi konflik antar organisasi dapat diselesaikan dan ditangani baik dengan cara yang **produktif** atau **konstruktif -** atau terkadang **tidak produktif** dan **destruktif.**

KONFLIK ANTAR ORGANISASI

FASE KONFLIK ORGANISASI

- ✓ Konflik dalam organisasi bergerak melalui beberapa fase sebelum menjadi nyata melalui interaksi komunikasi.
- ✓ Konflik dalam organisasi bergerak melalui fase: berkembang dan mereda.

- **Fase pertama, konflik laten**
  - Situasi dan kondisi yang sudah matang serta berpotensi terjadinya konflik karena adanya sikap saling ketergantungan dan ketidakcocokan antara para pihak.
- **Fase kedua, konflik yang dirasakan**
  - Terjadi ketika satu atau lebih pihak percaya bahwa adanya ketidaksesuaian dan saling ketergantungan.
  - Contoh: memiliki standar yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan.

- **Fase ketiga, konflik yang dirasakan terus berkembang**
  - Para pihak mulai merumuskan strategi tentang bagaimana menangani konflik dan mempertimbangkan hasil yang akan dan tidak akan diterima.
  - Konflik dapat memiliki konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang.
  - Bahkan setelah konflik diselesaikan dapat mengubah: sifat individu, hubungan mereka dan fungsi mereka dalam organisasi.

MENGELOLA KONFLIK ORGANISASI

- **Pertama**, pusatkan perhatian kita pada strategi yang digunakan individu ketika terlibat dalam konflik antarpribadi.
- **Kedua,** adanya proses negosiasi dalam mengelola konflik dan memeriksa peran yang dapat dimainkan pihak ketiga dalam membantu individu mengatasi konflik organisasi.
- **Ketiga,** cara-cara di mana pandangan feminis tentang konflik dapat memberikan arah baru untuk penyelesaian konflik dalam praktik organisasi.

GAYA PENYELESAIAN KONFLIK

- Gaya penyelesaian konflik dalam organisasi berhubungan dengan gaya kepemimpinan seseorang yang menggunakan strategi yang sama ketika terlibat dalam konflik antarpribadi.
- **Thomas (1976)**
  - Mengkonseptualisasikan dua dimensi gaya penyelesaian konflik: **kepedulian terhadap diri sendiri** dan **kepedulian terhadap orang lain.**

Gaya penghindaran — Tidak terlalu memperhatikan kebutuhan diri sendiri atau kebutuhan orang lain. Gaya penyelesaian konflik yang tidak efektif.

Gaya akomodasi — Menekankan kebutuhan satu orang dengan mengorbankan kebutuhan orang lain.

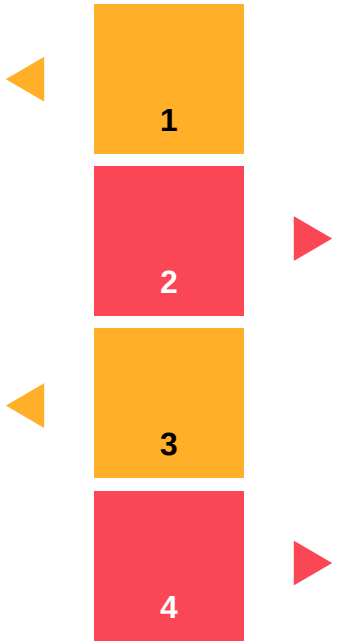
Gaya kompetisi — Ada upaya mendapatkan apa yang diri kita inginkan, tetapi mengorbankan kebutuhan orang lain.

Gaya kompromi — Melibatkan kedua belah pihak untuk sama-sama berusaha menyelesaikan konflik. Berkolaborasi untuk mencapai solusi yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.

KRITIK TERHADAP GAYA PENYELESAIAN KONFLIK

- Seorang individu mungkin mulai dengan mencoba berkolaborasi, tetapi dengan sedikit keberhasilan, lalu memaksakan solusi pada pihak lain.

- Gaya penyelesaian konflik tidak peka terhadap peran penting pada proses komunikasi: komunikasi non-verbal dan non-rasional dalam manajemen konflik.



- **Knapp (1988)**
  - Terdapat isu-isu selain kepedulian terhadap diri sendiri dan kepedulian terhadap orang lain mungkin mempengaruhi interaksi antar pribadi dalam organisasi.
  - Individu mungkin khawatir tentang implikasi politik komunikasi atau dampak resolusi konflik pada organisasi secara keseluruhan.

- Gaya penyelesaian konflik individu memikiki perbedaan pada perusahaan yang sangat mekanistik dengan perusahaan yang lebih demokratis.

ARAH BARU

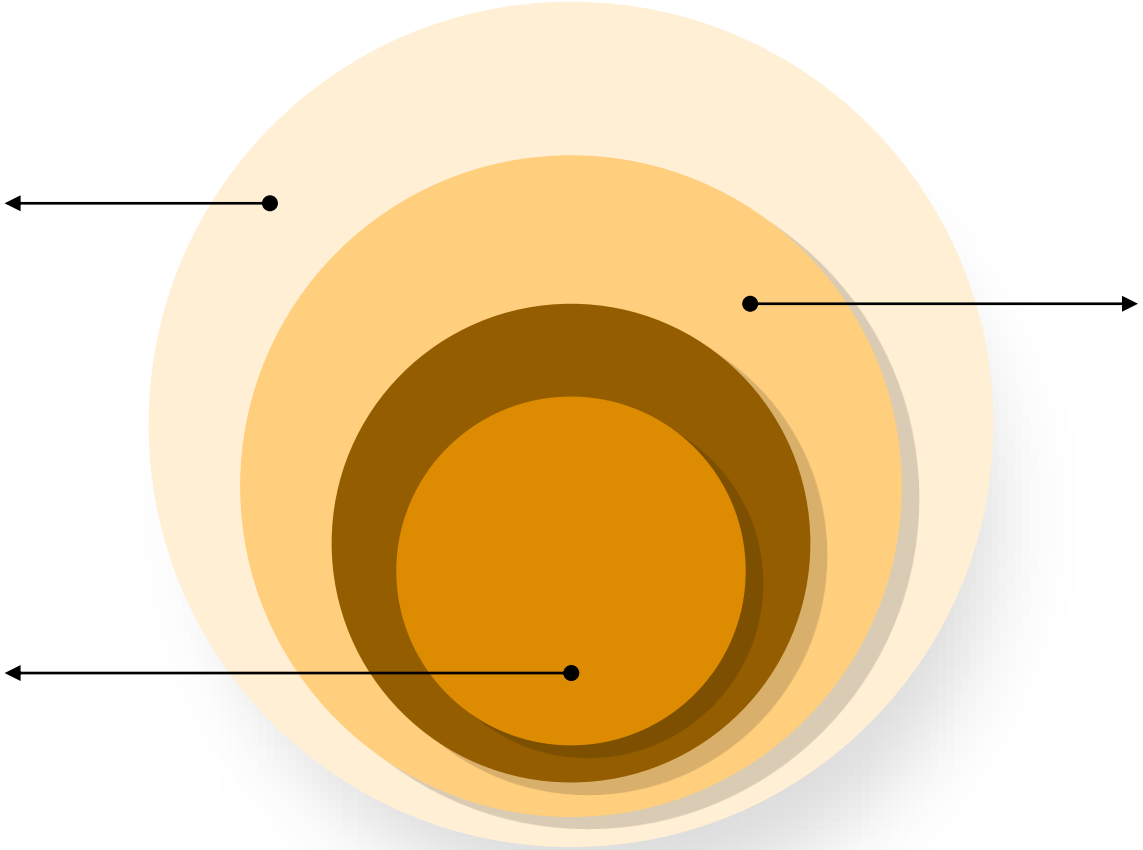
- Arah baru berisi: adanya isu-isu umum yang melampaui gaya penyelesaian konflik interpersonal.
- Mulai lebih memperhatikan secara rinci tentang **gaya pesan** dan **persepsi individu** dalam peristiwa konflik.
    - **Jameson (2004)**
        - Mengeksplorasi bagaimana individu yang mengalami peristiwa konflik dapat memenuhi berbagai kebutuhan tingkat organisasi melalui **strategi kesantunan** bahasa dalam interaksi konflik.
    - **Miller (2004)**
        - Menemukan bahwa tingkat penggunaan bahasa secara formal dalam interaksi konflik menyebabkan individu bersedia untuk membuat **konsesi** (keputusan yang berpihak pada kepentingan umum).
    - **Gross, Guerrero, dan Alberts (2004)**
        - Mempertimbangkan persepsi manajemen konflik dan menemukan bahwa orang memandang strategi pengendalian sebagai tidak tepat bila digunakan oleh orang lain dan sangat efektif bila digunakan secara pribadi.

- Seorang yang karyawan memiliki ketidaksepakatan dengan organisasi atau supervisor akan memilih untuk menyuarakan bentuk ketidaksetujuan melalui pendapat.
- Saat mengungkapkan perbedaan pendapat karyawan akan menggunakan **strategi** dan **jenis pesan** yang digunakan karyawan faktor-faktor yang mempengaruhi: ekspresi dan pesan.
    - **Garner (2013)**
        - Merangkum peristiwa mengemukakan pendapat termasuk upaya memenuhi kebutuhan seseorang untuk mengungkapkan ide.
        - Pentingnya mengemas perbedaan pendapat dengan solusi dan di dukung adanya informasi faktual dalam perbedaan pendapat.

TAWAR-MENAWAR & NEGOSIASI

- **Putnam dan Poole (1987)**
  - Tawar-menawar adalah bagian dari manajemen konflik.
  - Tiap individu akan merundingkan aturan bersama dan kemudian bekerja sama dalam aturan-aturan ini untuk mendapatkan keunggulan atas lawan mereka.
  - Tawar-menawar diakui sebagai dasar untuk mencapai penyelesaian bersama dalam situasi yang kooperatif-kompetitif.

- **Karakteristik tawar-menawar**
  - **Pertama**, tawar-menawar merupakan kegiatan penyelesaikan konflik terhadap situasi adanya ketidaksepakatan terkait kebijakan, aturan atau pendapat.
  - **Kedua,** tawar-menawar seringkali melibatkan individu-individu yang bertindak sebagai wakil dari para pihak yang bersengketa.

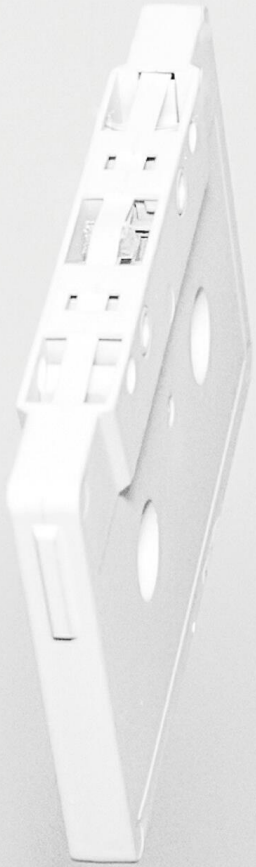


- **Ketiga,** tawar menawar adalah strategi yang sering digunakan untuk menyelesaikan konflik antar kelompok atau antar organisasi.

TAWAR MENAWAR

DISTRIBUTIF & INTEGRATIF

- **Tawar-menawar Distributif**
  - Kedua pihak yang berkonflik bekerja untuk memaksimalkan keuntungan mereka sendiri dan meminimalkan kerugian mereka sendiri.
  - Perundingan berpusat pada sumber daya terbatas yang harus dibagi dalam negosiasi (misalnya: upah, tunjangan dan jam kerja).
  - Satu-satunya hasil yang mungkin adalah solusi menang-kalah atau kompromi.
  - Komunikasi ditandai dengan informasi yang disembunyikan, penipuan dan adanya upaya untuk belajar sebanyak mungkin tentang posisi pihak lain.



- **Tawar-menawar Integratif**
  - Pihak-pihak yang berkonflik berusaha memaksimalkan keuntungan bagi kedua belah pihak.
  - Mendiskusikan masalah yang dapat mengarah pada solusi yang **lebih kreatif** untuk masalah yang dihadapi.
  - Hasil dari tawar-menawar integratif seringkali merupakan solusi yang memungkinkan kedua belah pihak mendapatkan keuntungan.
  - Bentuk komunikasi cenderung ditandai dengan pengungkapan terbuka, mendengarkan dengan cermat dengan menggunakan berbagai saluran komunikasi.
  - Tawar menawar integrative sebagai forum untuk:
    - Mengidentifikasi masalah
    - Mengklarifikasi kesalahpahaman
    - Mengutarakan kebutuhan dan kepentingan
    - Merundingkan makna peristiwa dalam organisasi.

RESOLUSI KONFLIK PIHAK KETIGA

- Pihak ketiga sering diandalkan untuk membantu menyelesaikan konflik, saat-saat ketika individu atau kelompok yang terlibat dalam konflik tidak dapat menyelesaikan perselisihan mereka sendiri baik melalui diskusi informal atau negosiasi formal.
- **Volkema, Bergmann & C Farquhar (1997)**
  - Pihak ketiga mungkin adalah **teman** atau rekan kerja yang membantu menyelesaikan konflik atau untuk memberikan dukungan kepada salah satu pihak
- **Myers & C Larson (2005)**
  - Dalam konflik yang bersifat relasional, individu seringkali dapat memperoleh wawasan penting dari mereka yang tidak terlibat langsung dalam konteks organisasi.
- **Lipsky, Seeber & C Fincher (2003)**
  - Pihak ketiga dari luar organisasi terkadang juga membantu dalam menyelesaikan perselisihan dan berfungsi sebagai **mediator** atau **arbiter.**
  - Seorang **arbiter** membuat keputusan (seringkali mengikat) berdasarkan usul dan argumen para pihak yang terlibat konflik.

MEDIATOR DAN ARBITER

ARBITER

- Seorang **arbiter** membuat keputusan (seringkali mengikat) berdasarkan usul dan argumen para pihak yang terlibat konflik.
- Berbagi informasi dan persuasi adalah bentuk komunikasi yang penting dalam arbitrase.

MEDIATOR

- Seorang **mediator** mencoba untuk membantu para pihak memfasilitasi perselisihan tetapi tidak memiliki kekuatan keputusan.
- Peran komunikasi lebih menonjol dalam mediasi.
- Pihak yang terlibat dalam mediasi bekerja sama untuk mengembangkan solusi terhadap konflik yang dihadapi.
- Taktik yang dapat digunakan mediator untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif dalam mediasi:
    - **Taktik direktif,** di mana mediator akan memberikan rekomendasi.
    - **Taktik non-directive**, di mana mediator mencoba untuk mengamankan informasi dan mengklarifikasi kesalahpahaman.
    - **Taktik prosedural**, di mana mediator menetapkan agenda dan protokol untuk penyelesaian konflik.
    - **Taktik refleksif**, di mana mediator mengatur nada interaksi dengan mengembangkan hubungan baik dengan peserta, menggunakan humor, dan berbicara dalam bahasa yang dipahami oleh kedua belah pihak

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES MANAJEMEN KONFLIK

- **Faktor Pribadi**
  - Karakteristik individu seperti kepribadian dan jenis kelamin akan sangat mempengaruhi bagaimana konflik diselesaikan.
  - Pria lebih cenderung menggunakan strategi kompetitif, sedangkan wanita cenderung mengakomodasi atau berkompromi.
  - Perempuan sangat asertif ketika mengelola konflik.
  - Strategi manajemen konflik seseorang akan bervariasi sesuai dengan karakteristik pribadi: seperti agresivitas, introversi, atau kebutuhan akan kontrol.

- **Faktor Relasional**
  - Berhubungan dengan kekuasaan atau posisi hierarkis individu.
    - Anggota organisasi umumnya lebih menyukai gaya bersaing ketika berhadapan dengan bawahan.
    - Bawahan cenderung menggunakan akomodasi atau kolaborasi ketika berhadapan dengan atasan.
    - Menghindari konflik ketika berhadapan dengan rekan kerja.
  - Anggota organisasi sering bergumul dengan kebutuhan yang berlawanan akan otonomi dan koneksi.
  - Artinya, pekerja saling bergantung tetapi juga ingin mempertahankan independensi.
  - Kontradiksi relasional ini dapat memicu konflik.
  - Individu dapat menggunakan strategi norma kesopanan untuk menjaga keseimbangan kebutuhan dan mencari solusi yang lebih kolaboratif dalam menghadapi situasi konflik.

- **Faktor Budaya**
  - **Okumura (1998)**
    - Menemukan bahwa negosiasi antar budaya antara AS dan negosiator Jepang kurang berhasil daripada negosiasi intra-kultural di antara kedua kelompok nasional ini.
  - Budaya etnis dan ras juga dapat memainkan peran dalam negosiasi konflik.
  - **Turner dan Shuter (2004)**
    - Perempuan Afrika Amerika dipandang menggunakan cara yang lebih langsung untuk resolusi konflik.
    - Dalam hal resolusi konflik, Perempuan Amerika Eropa dipandang sebagai penghindar konflik.
  - **Geist (1995)**
    - Meneliti konflik dalam rumah sakit dan sekolah, dipengaruhi oleh budaya yang berhubungan dengan kekuasaan, teknologi, dan kepentingan kelompok organisasi.
    - Hal ini dapat mempengaruhi persepsi konflik dan bagaimana konflik dikelola.

“PANDANGAN FEMINIS TENTANG KONFLIK”

- Dalam memandang konflik dan negosiasi sebagai bentuk pertukaran.
- Para ahli fokus pada: tujuan dan sumber daya, tawar-menawar, adanya gerakan dan konsesi, dan bahkan pada menciptakan “potongan kue yang lebih besar" agar dapat memuaskan semua pihak.

- **Tjosvold (2008)**
  - Berpendapat bahwa banyak individu yang kerap mencampuradukkan "konflik" dengan "persaingan”
  - Hal tersebut memperkecil kemungkinan terhadap pandangan kooperatif tentang proses penyelesaian konflik.

- **Putnam dan Kolb (2000)**
  - Model konflik yang menekankan persaingan dan pertukaran ini merupakan praktik gender.
  - Tiap gender memiliki kualitas penawar yang efektif
  - Seseorang yang maskulin: individualitas dan kemandirian, kompetisi, objektivitas, rasionalitas-analitik, instrumental, penalaran terhadap prinsip-prinsip universal, dan pemikiran strategis.
  - Atribut-atribut feminin: komunitas, subjektivitas, intuisi, emosional serta ekspresif.

- **Putnam dan Kolb (2000)**
  - Mengusulkan pandangan feminis tentang konflik yang didasarkan pada konstruksi bersama dari situasi dan hubungan melalui kolaborasi, berbagi pengalaman dan emosi, interaksi dialogis, dan saling menguntungkan.
  - konsep feminis alternatif saling mencari, saling memahami dan berbagi pengalaman.
  - Model feminis sangat cocok diterapkan dalam situasi negosiasi kerja informal, tawar-menawar dalam hubungan jangka panjang, negosiasi peran dan bahkan perselisihan yang sulit diselesaikan.

Universitas
Pembangunan Jaya

thank you