



KONFLIK & MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI

Week-13

**By
Ida Nurnida**

DEFINISI KONFLIK

- ❑ “Perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain”
- ❑ “Prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitannya dengan dirinya”
- ❑ “Jika ada kegiatan yang tidak cocok”

(Robbins , 1994: 451)

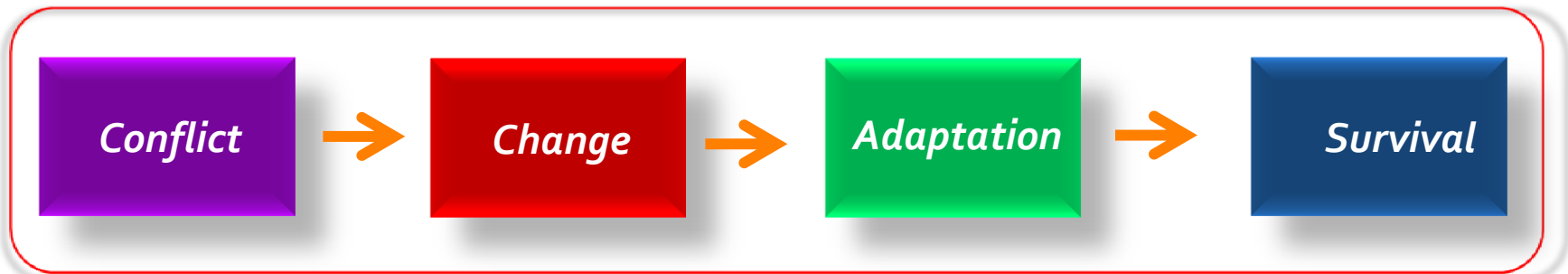
PANDANGAN TRADISIONAL

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, setiap konflik memiliki dampak negatif terhadap keefektifan organisasi, merugikan, dan harus dihindari. Konflik adalah suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan dan keterbukaan di antara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Tanggung jawab manajemen adalah bahwa konflik tidak terjadi pada organisasi yang dipimpinnya dan apabila terjadi, maka harus bertindak cepat untuk menyelesaikannya.

PANDANGAN *INTERACTIONIST*

Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

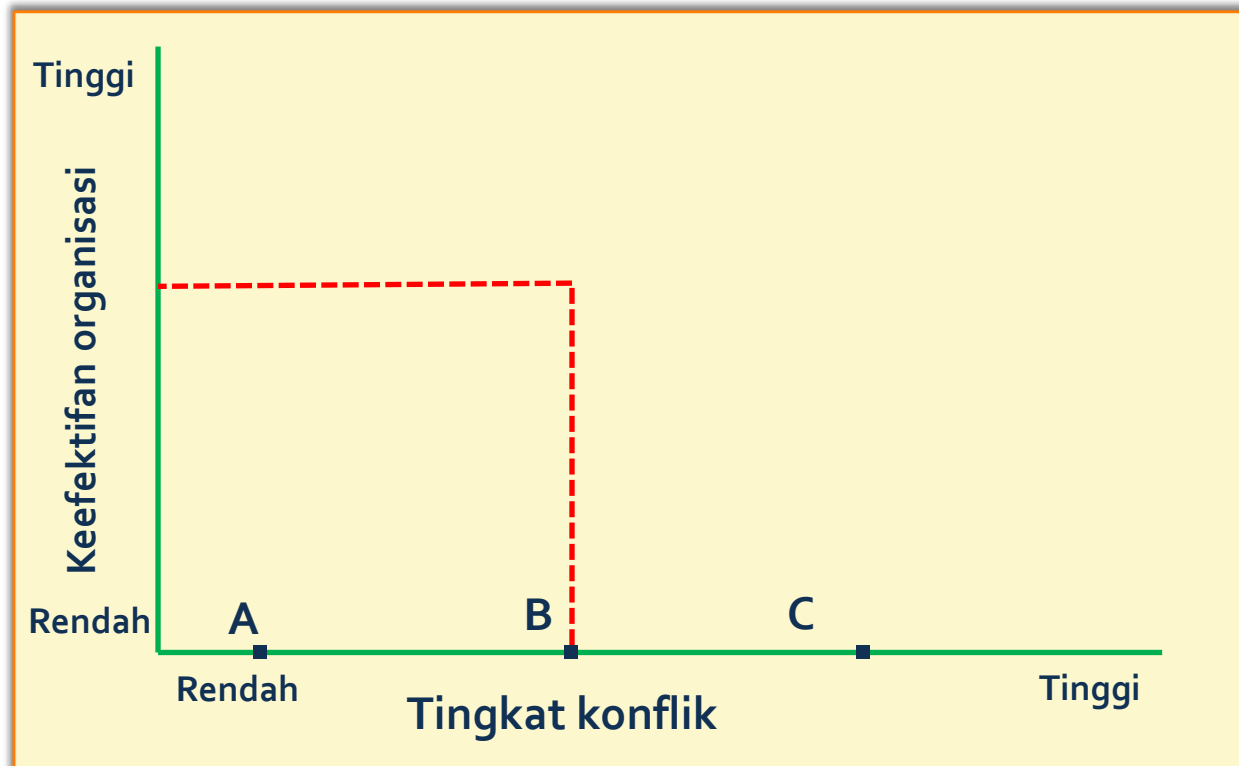
CONFLICT vs SURVIVAL



CONFLICT-SURVIVAL MODEL

Sumber: Robbins (1994: 454)

DEFINISI KONFLIK (lanjutan)



Sumber: Robbins (1994: 454)

SUMBER KONFLIK

1. Saling ketergantungan pekerjaan,
2. Ketergantungan pekerjaan 1 arah,
3. Diferensiasi horisontal yang tinggi,
4. Formalisasi yang rendah,
5. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka,

SUMBER KONFLIK (lanjutan)

6. Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan,
7. Pengambilan keputusan partisipatif,
8. Keanekaragaman anggota,
9. Ketidaksesuaian status,
10. Ketakpuasan peran, dan
11. Distorsi komunikasi.

1. SALING KETERGANTUNGAN PEKERJAAN

Ke-saling-tergantungan pekerjaan merujuk kepada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada **bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif.**

2. KETERGANTUNGAN PEKERJAAN 1 ARAH

- + Sumber konflik ini berlawanan dengan kesalingtergantungan, ketergantungan satu arah berarti **keseimbangan kekuasaan telah bergeser ke salah satu kelompok**. Prospek dari munculnya konflik dalam kondisi seperti ini pasti lebih tinggi karena unit yang **dominan** mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk **bekerja sama** dengan unit yang berbeda di bawahnya.

3. DIFERENSIASI HORIZONTAL YANG TINGGI

Makin besar **perbedaan yang terdapat di antara unit**, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika didiferensiasi dalam unit-unit organisasi tinggi, maka tugas yang dilakukan masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama. Hal ini akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar diantaranya unit-unit.

4. FORMALISASI YANG RENDAH

Peraturan dibuat untuk **mengurangi konflik** dengan **mengurangi perbedaan persepsi**.

Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan tinggi.

5. KETERGANTUNGAN PADA SATU SUMBER BERSAMA YANG LANGKA

Potensi konflik dipertinggi jika **dua unit atau lebih bergantung pada pool sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal**. Potensi tersebut akan lebih meningkat jika anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhannya tidak dapat diperolehnya dari pool sumber daya yang tersedia sedangkan unit lain dipenuhi. Jika unit-unit merasakan situasi tersebut, maka terjadi **“zero-sum”**.

6. PERBEDAAN DALAM KRITERIA EVALUASI DAN SISTEM IMBALAN

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah-pisah dan tidak secara gabungan, maka makin besar pula konfliknya.

7. PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF

Demokrasi dan konflik merupakan dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Dalam situasi seperti itu setiap anggota organisasi mempunyai peluang yang cukup besar untuk diikuti dalam proses pengambilan keputusan. **Proses partisipatif memberi kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan kettidaksepakatan.** Penelitian menunjukkan bahwa **interaksi yang tinggi** dalam partisipasi dapat memperkeras perbedaan ketimbang memudahkan koordinasi dan kerja sama. Hasilnya adalah perbedaan opini yang lebih besar serta kesadaran yang lebih besar tentang konflik.

8. KEANEKARAGAMAN ANGGGOTA

- ❑ Makin *homogen* anggota, makin besar kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama, makin *heterogen* anggota makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Heterogenitas bisa berupa latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur dan pola-pola sosial.
- ❑ Selaras dengan hipotesis diatas, kita dapat menjamin bahwa masa kerja sebuah kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik. Artinya, **makin lama para anggota menjalin kerja sama, maka makin besar pula kemungkinannya bahwa mereka akan bergaul dengan baik pula.**

9. KETIDAKSESUAIAN STATUS

Konflik terstimulus **jika terjadi ketaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hirarki status.** *Jhon A. Seiler* (1963 :32) menemukan, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut antara lain lamanya masa kerja, umur, pendidikan, dan upah.

10. KETIDAKPUASAN PERAN

Yang dekat dengan ketaksesuaian status adalah ketidakpuasan peran.. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketidakpuasan peran maupun ketaksesuaian status yang dipersepsikan. Namun, pada bagian ini, kami ingin menekankan bahwa **cara orang mempersepsikan dirinya sendiri** dalam posisi masing-masing dapat cukup mempengaruhi prestasi mereka dan dengan demikian potensi bagi timbulnya konflik antara mereka dengan teman sejawatnya dalam unit mereka dan unit-unit yang berdampingan.

11. DISTORSI/PENYIMPANGAN KOMUNIKASI

- ❑ Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah **kesukaran dalam komunikasi**. Kasus yang jelas adalah komunikasi vertikal dan horizontal, yang mana dalam proses komunikasi tersebut sering terjadi kedwiantian dan distorsi.
- ❑ Disamping itu kesukaran semantik seringkali menjadi masalah dalam organisasi. Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama diantara unit-unit. Kesukaran semantik dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-beda.

1. Tujuan superordinate
2. Mengurangi kesalingtergantungan antar unit
3. Perluasan sumber daya
4. Pemecahan masalah bersama
5. Sistem naik banding
6. Wewenang formal
7. Interaksi yg makin bertambah
8. Kriteria evaluasi untuk seluruh organisasi & sistem pemberian imbalan
9. Membaurkan unit yg berkonflik

1. TUJUAN SUPERORDINATE

Adalah **tujuan bersama** yang dianut oleh dua unit atau lebih yang memaksakan dan sangat menarik dan yang tidak dapat dicapai dengan sumber-sumber dari sembarang unit secara terpisah. Teknik resolusi ini dimulai dengan sebuah definisi dari tujuan yang dipunyai bersama dan pengakuan bahwa tanpa bantuan dari pihak-pihak yang saling bertentangan maka tujuan itu tidak dapat dicapai.

2. MENGURANGI KESALING- TERGANTUNGAN ANTAR UNIT

Teknik ini pada umumnya digunakan jika konflik bersumber dari saling ketergantungan mutual dan satu arah. **Penyangga (*buffer*)**, misalnya, dapat diperkenalkan untuk mengurangi saling ketergantungan tersebut. Jika *output* dari unit A adalah *input* untuk unit B, maka B bergantung pada unit A. jika A terlambat maka B juga akan terganggu. Salah satu solusinya adalah dengan membuat suatu persediaan (*inventory*) dari *output* A sebagai suatu penyangga.

3. PERLUASAN SUMBER DAYA

- Jika konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, maka cara termudah untuk memecahkan konflik tersebut adalah melalui perluasan sumber daya yang tersedia. Hal ini mungkin tidak diinginkan oleh pihak lain yang berada di luar konflik, tetapi kekuatan terbesarnya sebagai sarana untuk memecahkan masalah adalah dalam kemampuannya untuk memungkinkan masing-masing pihak yang berkonflik untuk memperoleh kemenangan.

3. PERLUASAN SUMBER DAYA (*cont'd*)

- ❑ Memperluas sumber daya sebagai suatu penyelesaian konflik akan sangat berhasil karena membuat pihak-pihak yang berkonflik puas. Namun kegunaannya dibatasi oleh sifat dari keterbatasan yang terdapat didalamnya, sumber daya organisasi jarang sekali terdapat dalam jumlah yang dapat diperluas dengan mudah.

4. PEMECAHAN MASALAH BERSAMA

Teknik ini menuntut pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bertemu dan mencari penyebab yang menjadi dasar dari konflik mereka dan bertanggung jawab bersama untuk keberhasilan resolusinya. Metode ini telah dinyatakan sebagai metode yang paling sehat untuk memecahkan konflik antar kelompok. Pemecahan masalah, dengan metode ini mencoba untuk “menekankan yang positif” dengan menonjolkan pandangan yang sama dari pihak yang berkonflik. Karena hampir setiap masalah selalu terdapat celah yang memungkinkan pihak yang berselisih bersepakat. Hal ini yang sering dilupakan oleh pihak-pihak yang berkonflik.

5. SISTEM NAIK BANDING

Resolusi konflik dapat ditangani dengan menciptakan saluran formal agar keluhan dapat di dengar dan ditanggapi. Organisasi yang mempunyai **serikat pekerja** merupakan contoh yang sangat baik untuk teknik naik banding untuk mengatasi masalah antara pekerja dan manajemen dengan membawa permasalahan ketingkat manajemen yang lebih tinggi. Namun dalam kondisi tertentu, dalam upaya naik banding dan permasalahan belum terselesaikan maka upaya penyelesaiannya pada umumnya memerlukan pihak ketiga yang bisa bersikap netral. Bahkan organisasi tertentu menciptakan posisi untuk seorang ombudsman (seorang yang diangkat perusahaan untuk menangani perselisihan).

6. WEWENANG FORMAL

Wewenang yang dipunyai supervisor terhadap pihak yang berkonflik cukup penting dan penggunaannya demikian meluas sehingga dapat dianggap sebagai sebuah teknik resolusi tersendiri. Individu dalam organisasi, dengan sedikit pengecualian, mengakui dan menerima wewenang dari atasan mereka sebagai cara yang dapat diterima untuk memecahkan konflik. Meskipun mereka mungkin tidak sepakat dengan keputusan tersebut, namun mereka tunduk kepadanya.

7. INTERAKSI YANG MAKIN BERTAMBAH

Interaksi yang terus menerus akan mengurangi konflik, karena dengan berinteraksi mereka akan menemukan kepentingan dan ikatan yang sama yang dapat memudahkan kerja sama.

8. KRITERIA EVALUASI UNTUK SELURUH ORGANISASI & SISTEM PEMBERIAN IMBALAN

Jika pemisahan evaluasi dan imbalan menciptakan konflik, manajemen harus mempertimbangkan **ukuran prestasi yang mengevaluasi dan memberi imbalan kepada unit-unit yang bekerja sama.** Penghapusan situasi zero-sum dapat menguntungkan. Dengan memastikan, misalnya, bahwa kendali mutu, auditing, dan fungsi kebijaksanaan lainnya dievaluasi untuk kontribusi pencegahan dalam menemukan kesalahan akan mengurangi konflik. Selain itu, pelembagaan seluruh organisasi, pembagian keuntungan atau perencanaan pemberian bonus akan membantu meningkatkan orang bahwa perhatian utama organisasi adalah pada keefektifan keseluruhan sistem, bukan pada salah satu unit saja.

9. MEMBAURKAN UNIT YANG BERKONFLIK

Teknik ini menawarkan solusi dengan menyarankan salah satu pihak yang berkonflik memperluas batas-batasnya dan menyerap sumber kejengkelannya, atau mereka meng-coopt pihak lawan / pengkritik dengan membaurkan mereka ke dalam sistem itu. **Misalnya**, bagaimana sistem sekolah dasar dan menengah menggunakan teknik yang sama jika mereka mengizinkan orang-orang yang kritis terhadap kurikulum untuk turut serta dalam meninjau kembali dan mengevaluasi program dan kebijaksanaan tersebut.

TEKNIK STIMULASI

1. Komunikasi,
2. Keanekaragaman,
3. Persaingan,

- Para manajer dapat memanipulasi pesan sedemikian rupa, sehingga mendorong terjadinya konflik,
- Pesan pemicu konflik dapat disampaikan melalui hierarki kekuasaan formal atau melalui saluran informal,
- Pesan pemicu konflik harus benar-benar terseleksi, sehingga efek yang ditimbulkan benar-benar positif.

Contoh: Manajemen mengisyukan perusahaan terpaksa harus ditutup kalau kinerja tidak meningkat.

KEANEKARAGAMAN

Salah satu upaya untuk membangkitkan semangat kerja atau produktivitas suatu unit organisasi, adalah dengan menambahkan seorang atau beberapa orang yang latar belakangnya, pengalamannya, atau nilai-nilai orang tersebut berbeda secara mencolok dengan orang-orang yang sudah berada dalam organisasi.

Manajemen dapat merangsang konflik dengan menciptakan rangsangan persaingan di antara unit-unit. Rangsangan persaingan yang paling umum adalah melalui perlombaan atau kompetisi.

Contoh: Gaji yang diberikan perusahaan adalah sesuai pencapaian kinerja unit.

Terima Kasih