

# KONFLIK



Perilaku individu dalam kelompok  $\Rightarrow$  tindakan terhadap orang lain bisa **positif** atau **negatif**

Menolong (*helping*)

Kerja sama (*cooperation*)

Kompetisi (*competition*)

Konflik (*conflict*)

# PERILAKU INDIVIDU DALAM KELOMPOK

*(COOPERATION, COMPETITION)*



- ⌘ **COOPERATION** : dua orang atau lebih, bekerja sama untuk meningkatkan hasil yang akan mereka (masing-masing) terima
- ⌘ **COMPETITION** :
- ⌘ Terjadi bila tujuan yang sama-sama diinginkan (oleh dua orang atau lebih), tidak bisa dibagi-bagi
- ⌘ Masing-masing pihak akan berupaya semaksimal mungkin untuk bisa mencapai tujuan tersebut, **kalau perlu** dengan mengorbankan pihak yang lainnya

# PERILAKU INDIVIDU DALAM KELOMPOK

(*COOPERATION, COMPETITION*)



- ⌘ KECENDERUNGAN UNTUK KOMPETISI/KERJASAMA DIPENGARUHI OLEH :
- ⌘ 1. ***RECIPROCITY*** : bilamana orang lain bersikap kompetitif/kerjasama, kita akan cenderung membalasnya secara sama
- ⌘ 2. ***REACTING TO MOTIVES AND INTENTIONS OF OTHERS*** : terlebih dahulu meneliti latar belakang dari tingkah laku seseorang terhadap kita
- ⌘ 3. ***EFFECTIVE COMMUNICATION*** : baik/buruknya komunikasi yang terjadi antar pihak-pihak yang terlibat
- ⌘ 4. ***GROUP COHESIVENESS*** : kelompok yang kohesif cenderung membangkitkan kerjasama
- ⌘ 5. ***INDIVIDUAL DIFFERENCES*** : ada 3 tipe orang (*“cooperator”, “competitor”, “individualist”*)

# PERILAKU INDIVIDU DALAM KELOMPOK (*HELPING*)



- Manusia punya kecenderungan untuk menolong orang lain
- Adanya prinsip "*reciprocity*"

Kecenderungan untuk menolong dipengaruhi oleh :

1. **MODEL** (contoh) : *helping can be quite contagious* - mengingatkan pada "*social responsibility*"

2. **MOOD** (suasana hati) : *positive feeling is a basis for helping*

Bisa dipengaruhi oleh kondisi fisik (panas, bising, dll.) atau "*mood*" atasan

3. **TANGGUNG JAWAB**

Kekaburan tanggung jawab menghambat kecenderungan menolong

4. **PENILAIAN MASYARAKAT**

Kecenderungan menolong bisa dihambat oleh rasa malu atau takut

# PERILAKU INDIVIDU DALAM KELOMPOK

## (*COOPERATION, COMPETITION*)



### ⌘ COOPERATOR :

- ☑ menolak segala bentuk persaingan
- ☑ menyadari adanya "*individual differences*"
- ☑ berhasrat untuk meningkatkan keuntungan diri dan rekan kerjanya
- ☑ memilih untuk bekerja sama, bilamana memungkinkan

### ⌘ COMPETITOR :

- ☑ memandang semua orang sebagai "*competitor*"
- ☑ memandang setiap interaksi sebagai suatu kancah untuk mengalahkan pesaing/lawannya
- ☑ berhasrat untuk memaksimalkan keuntungan dirinya sendiri (relatif terhadap hasil yang dicapai orang lain)

# PERILAKU INDIVIDU DALAM KELOMPOK

(*COOPERATION, COMPETITION, CONFLICT*)



## ⌘ INDIVIDUALIST :

- ☒ mengutamakan pencapaian hasil diri pribadi
- ☒ sedikit sekali perhatian terhadap hasil orang lain
- ☒ fleksibel untuk bersaing/bekerjasama, tergantung hasil yang akan dicapai bagi dirinya

## ⌘ BEDA KOMPETISI DENGAN KONFLIK :

- ☒ *Kompetisi* terjadi dalam situasi dimana 2 orang atau lebih mencari tujuan yang sama, yang tidak dapat di bagi-bagi
- ☒ *Konflik* terjadi dalam situasi dimana seseorang memandang orang lain sebagai ancaman (baik nyata, ataupun potensial)
- ☒ *Kompetisi* (yang murni) bersifat seru/ramai, dengan "*positif feeling*"
- ☒ *Konflik* menimbulkan emosi negatif, amarah, benci, dendam

# KONFLIK (1)

## **STUDI :**

Manajer menggunakan 21 % dari waktu kerjanya untuk menangani masalah konflik

## ***CONFLICT POSITIVE :***

Pekerja ⇒ *encourage innovation, creativity, adaptation, enthusiasm, better decision, self evaluation, improve ideas through the exchange and clarification of individual thoughts*

⇒ ***"FUNCTIONAL CONFLICT"***

***"conflict that supports the goals of group and improves its performance"***

# KONFLIK (2)

Pen Central Railroad :

*Too much harmony* ⇒ *lack of conflict*, tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan

## ***CONFLICT NEGATIVE :***

Pekerja ⇒ *reduce productivity, lower morale, dissatisfaction, increase tension, stress*

⇒ ***DYSFUNCTIONAL CONFLICT***

***“conflict that hinders group performance”***

***Manager*** ⇒ ***learn to create functional conflict and manage dysfunctional conflict***

# PROSES KONFLIK (ROBBINS, 1993)(1)



- ⌘ ***I. POTENTIAL OPPOSITION OR INCOMPATIBILITY***
- ⌘ **KOMUNIKASI** : gangguan dalam komunikasi (*encode, saluran, decoding, dll.*)
- ⌘ **STRUKTUR** : ukuran beban kerja, aturan, tipe kepemimpinan, *reward systems*, tingkat ketergantungan antar kelompok, dll.
- ⌘ **INDIVIDU** : sistem nilai, karakteristik kepribadian, dll.

# PROSES KONFLIK (ROBBINS, 1993)(2)



## ⌘ **II. COGNITION AND PERSONALIZATION**

⌘ Output dari tahap I ⇒ **NEGATIVE**

⌘ **PERCEIVED CONFLICT** : *Awareness by one or more parties of the existence of conditions that create opportunities for conflict to arise*

⌘ **FELT CONFLICT** : *emotional involment in a conflict creating : anxiety, tenseness, frustation or hostility*

# PROSES KONFLIK (ROBBINS, 1993)(3)



- ⌘ **III. INTENTIONS** : *Decisions to act in a given way in a conflict episode*
- ⌘ **5 DIMENSIONS OF CONFLICT HANDLING INTENTIONS** :  
*integrating, obliging, dominating, avoiding, compromising*
- ⌘ **IV. BEHAVIOR**
- ⌘ **CONFLICT** : *became visible, behavior stage ⇔ statements, actions, reactions*
- ⌘ **V. OUTCOMES** : *functional & dysfunctional conflict*

# KONFLIK (DEFINISI)



*"All kinds of opposition or antagonistic interaction" (ROBBINS)*

*Based on scarcity of power, resource or social position and differing of value systems*

Perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi

*"A processes that begins when one party **perceives** that another party has negatively affected or is about to **negatively** affect, something that the first party **care about**" (THOMAS)*

# PEMIKIRAN TERHADAP KONFLIK

## TRADISIONAL (1930-1940s)



- ⌘ Manajemen Ilmiah : **FW. TAYLOR**
  
- ⌘ *CONFLICT : bad, violence, destruction, irrationality* ⇨ **negative**  
*(dysfunctional outcome)* ⇨ *must be avoided or quickly resolved*
  
- ⌘ Adanya konflik merupakan pertanda :
  - ☒ Organisasi mengandung kelemahan
  - ☒ Pimpinan gagal menerapkan prinsip manajemen yang baik
  - ☒ Pimpinan gagal berkomunikasi dengan karyawan
  - ☒ Kurang keterbukaan, kepercayaan diantara karyawan, pimpinan

# PEMIKIRAN TERHADAP KONFLIK

HUMAN RELATION (1940-1970s)



- ⌘ CONFLICT : ***natural*** ⇒ *can not be eliminated*
  
- ⌘ Kadang-kadang *potential to be **positive force*** ⇒
  - ☒ menunjukkan adanya persoalan
  - ☒ berperan dalam mencari permasalahan
  
- ⌘ ***MANAGER*** ⇒ ***LEARN TO LIVE WITH CONFLICT***

# PEMIKIRAN TERHADAP KONFLIK

## INTERACTION (1970s)



- ⌘ *CONFLICT* ⇒ *not only positive force, but absolutely necessary to perform effectively*
- ⌘ ***FUNCTIONAL CONFLICT*** : *harmony, peaceful, tranquil* ⇒ *change, innovation, creative, self-critical*
- ⌘ ***POSITIVE and NEGATIVE OUTCOMES*** tergantung dari ***type of conflict, nature, intensity***

# JENIS KONFLIK (1)

## ⌘ 1. ***INTRA-PERSONAL CONFLICT***

⌘ *Role Conflict*

⌘ *Goal Conflict*

☒ *Approach - approach conflict*

☒ *Avoidance - avoidance conflict*

☒ *Approach - avoidance conflict (double approach - avoidance)*

⌘ *Affective conflict* : emosi ⇒ *increase stress, decrease productivity and satisfaction*

⌘ *Cognitive Conflict* ⇒ *intellectual discomfort*

# JENIS KONFLIK (2)

- ⌘ **2. INTER-PERSONAL CONFLICT** : *two individual disagree about issues, actions, goals, perceptions, orientations, status*
- ⌘ **JOHARI WINDOWS** : *Open Self, Hidden Self, Blind Self, Undiscovered Self*
- ⌘ **3. INTRA-GROUP CONFLICT** : konflik beberapa orang di dalam kelompok
- ⌘ *Substantive Conflict (Cognitive Conflict) ⇒ based on intellectual disagreement*
- ⌘ *Affective Conflict ⇒ based on emotional responses*

# JENIS KONFLIK (3)

- ⌘ **4. *INTER-GROUP CONFLICT*** : antar kelompok ⇒ perbedaan tujuan, kepentingan, prioritas
  
- ⌘ **5. *INTRA-ORGANIZATIONAL CONFLICT*** : antara fungsi dalam organisasi
  - ⌘ *Vertical Conflict : hierarchical conflict*
  - ⌘ *Horizontal Conflict : functional conflict*
  - ⌘ *Diagonal, Line Conflict : allocation of resources, etc.*
  - ⌘ *Formal vs Informal Group Conflict*
  
- ⌘ **6. *INTER-ORGANIZATIONAL CONFLICT*** : antar organisasi (*competitors, suppliers, customers*)
  - ⌘ *Conflict handling ⇒ Strategic alliances, partnerships*

# MANAGEMENT OF CONFLICT (1)

(THOMAS, 1976 & RAHIM, 1985)

## ⌘ **I. INTEGRATING** (*PROBLEM SOLVING, COLLABORATION*)

⌘ **DASAR** : Terjadi konflik ⇔ **Biasa** (natural)

⌘ **SYARAT** : Saling percaya dan jujur, memberi semangat terhadap sikap


⌘ **TUJUAN** : Kepuasan semua pihak (*win-win solution*) melalui strategi "*integrative solution*"

⌘ Sesuai untuk "*complex issues*", tidak "*opposing value systems*"

⌘ **KELEMAHAN** : *very time consuming*

# MANAGEMENT OF CONFLICT (2)

(THOMAS, 1976 & RAHIM, 1985)



## ⌘ **II. OBLIGING** (*SMOOTHING, ACCOMODATING*)

- ⌘ Mengabaikan keinginan diri sendiri dengan memuaskan keperluan orang (kelompok) lain ⇒ ***“smoothing”***
- ⌘ Satu kelompok ⇒ *playing down differences, self sacrificing* dengan tujuan : mencapai harmony, stability, staisfies others
- ⌘ Sesuai untuk *“get something in return”*, tidak *“complex problems”*

# MANAGEMENT OF CONFLICT (3)

(THOMAS, 1976 & RAHIM, 1985)

## ⌘ **III. DOMINATING** (*FORCING, COMPETING*)

⌘ *I win, you lose tactics*

⌘ *Formal authority*, strategi untuk keadaan darurat

## ⌘ **IV. AVOIDING**

⌘ Menarik diri (aktif) terhadap permasalahan, situasi konflik


⌘ Kepuasan tidak terjadi pada diri individu atau kelompok

⌘ **AVOIDERS** ⇒ *tend to avoid from rules, regulations, policies*

⌘ Sesuai untuk "masalah kecil dengan biaya tinggi", tidak "*difficult & worsening problems*"

# MANAGEMENT OF CONFLICT (4)

(THOMAS, 1976 & RAHIM, 1985)



## ⌘ ***V. COMPROMISING***

⌘ *Equal power : sharing of position*

⌘ *Each party is required to give up something (value), sharing occurs*

⌘ *Third party intervention ⇒ **NEGOTIATION, VOTING (NO CLEAR WINNER OR LOSER)***

⌘ **COMPROMISE** ⇒ *not maximize the satisfaction of both parties*

# MANAGEMENT OF CONFLICT (5)



## ⌘ ***A. CONFRONTATION MEETING***

⌘ ***“ONE DAY MEETING”*** ⇒ *share the problems, offer the solution*

⌘ **EFEKTIF**, bila :

☑ Komitmen

☑ Ketersediaan waktu

☑ Top manajemen ingin memperbaiki secara cepat

# MANAGEMENT OF CONFLICT (6)



## ⌘ **B. ORGANIZATIONAL MIRROR** (FRENCH & BELL, 1978)

⌘ *“A set of activities in which a particular organizational group, the host group, gets feedback from representatives of several organizational groups about how it is perceived and regarded”*

⌘ **PERSYARATAN** : komitmen dari top manajemen

## ⌘ **C. THIRD PARTY INTERVENTIONS**

⌘ **FUNGSI** : mediator, arbitrator, fact finder

# MANAGEMENT OF CONFLICT (7)



⌘ BLAKE & MUTTON (1984)

⌘ **1. INTERPERSONAL-FACILITATOR APPROACH**

⌘ TUGAS FASILITATOR : bekerja secara aktif ⇨ "***solution proposer***"

⌘ **2. INTERFACE CONFLICT-SOLVING APPROACH**

⌘ ORANG KETIGA : Moderator (**buat aturan main**) ⇨ mengarahkan posisi kunci untuk memecahkan masalah, berdiskusi, identifikasi masalah, harapan, dll.

# MANAGEMENT OF CONFLICT (8)



⌘ WALTON (1969)

⌘ **PERSYARATAN :**

☒ *Professional expertise*

☒ *Personal relationships*

☒ *Conflit-resolution methodology*

☒ *Control the situation*

☒ *Moderat knowledge of the principales issues, background factors*