

Konflik & Negosiasi

Dalam Perilaku Organisasi

Oleh :

Rino A Nugroho

inoz_solo@yahoo.com

Conflict & Negotiation in Organizational Behaviour
Ver 1.0 Updated 08/2009

Definisi Konflik

- Proses yang bermula ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan secara negatif mempengaruhi, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. [ROBS]
- Ketidakesesuaian antara dua atau lebih anggota – anggota atau kelompok – kelompok organisasi yg timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya/pekerjaan yang terbatas atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. [SUPS]

Transisi Pemikiran Konflik

Perkembangan pandangan ttg Konflik dibagi menjadi:

1. Pandangan Tradisional (1930 – 1940 an)
→ Keyakinan bahwa semua konflik membahayakan dan harus dihindari
2. Pandangan Hubungan Manusia (1940 – 1970an)
→ Keyakinan bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tidak terhidarkan oleh kelompok
3. Pandangan Interaksionis
→ Keyakinan bahwa konflik tidak hanya menjadi kekuatan positif dalam kelompok namun konflik juga sangat diperlukan agar kelompok berkinerja efektif.

Jenis – jenis Konflik

- **Konflik Tugas**
Konflik yang berhubungan dengan isi dan sasaran pekerjaan.
 - **Konflik Proses**
Konflik yang berhubungan dengan cara melakukan pekerjaan.
 - **Konflik Hubungan**
Konflik yang didasarkan atas hubungan personal.
- Berdasarkan penelitian konflik hubungan hampir selalu menghasilkan konflik disfungsional

Konflik Fungsional vs Konflik Disfungsional

Pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik baik, mereka membagi konflik menjadi :

- **Konflik Fungsional**
Konflik yg mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerjanya
- **Konflik Disfungsional**
Konflik yg menghambat kinerja kelompok.

Proses Konflik

Tahap I Potensi Oposisi dan Ketidakcocokan

Kondisi yang menciptakan terjadinya konflik meskipun kondisi tersebut tidak mengarah langsung ke konflik. Kondisi ini antara lain disebabkan oleh :

- **Komunikasi**
Komunikasi yg kurang baik dalam organisasi shg menimbulkan ketidaknyamanan antar anggota organisasi.
- **Struktur**
Tuntutan pekerjaan menyebabkan ketidaknyamanan antar anggota organisasi
- **Variabel Pribadi**
Ketidaksukaan pribadi atas individu lain

Proses Konflik (...lanjutan)

Tahap II Kognisi dan Personalisasi

Apabila pada tahap I muncul kondisi yang negatif, maka pada tahap ini kondisi tersebut didefinisikan, sesuai persepsi pihak yang berkonflik.

- Konflik yang dipersepsikan : kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya konflik yang menciptakan peluang terjadinya konflik
- Konflik yang dirasakan : keterlibatan emosional saat konflik yang menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau kekerasan.

Proses Konflik (...lanjutan)

Tahap III Maksud

- Keputusan u/ bertindak dgn cara tertentu
- Persaingan : keinginan memuaskan kepentingan seseorang, tidak mempedulikan dampak pada pihak lain dalam konflik tsb.
- Kolaborasi : situasi yg di dalamnya pihak² yg berkonflik sepenuhnya saling memuaskan kepentingan semua pihak.
- Penghindaran : keinginan menarik diri dari konflik
- Akomodasi : kesediaan satu pihak dlm konflik u/ memperlakukan kepentingan pesaing di atas kepentingannya sendiri.
- Kompromi : satu situasi yg di dalamnya masing² pihak yg berkonflik bersedia mengorbankan sesuatu.

Proses Konflik (...lanjutan)

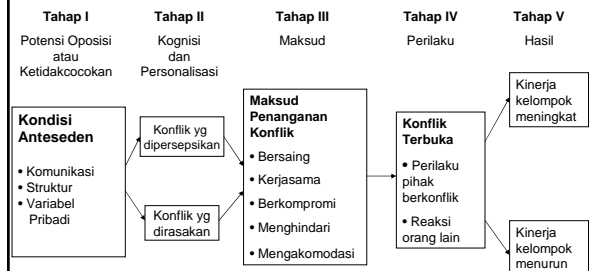
Tahap IV Perilaku

Pada tahap ini konflik tampak nyata, mencakup pernyataan, tindakan dan reaksi yg dibuat pihak² yg berkonflik.

Tahap V Hasil

Pada tahap ini konflik dapat ditentukan apakah merupakan Konflik Fungsional atau Konflik Disfungsional.

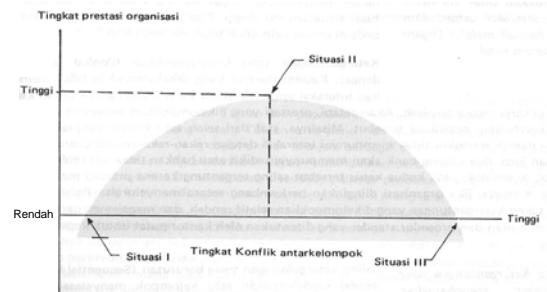
Bagan Proses Konflik



Konflik Antar - Grup

- Selain konflik personal dalam organisasi juga dimungkinkan adanya konflik antar grup (intergroup conflict).
- Adanya *intergroup conflict* dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
- Hubungan antara *intergroup conflict* dan kinerja organisasi digambarkan dan ditabelkan sbb :

Intergroup Conflict vs Performance



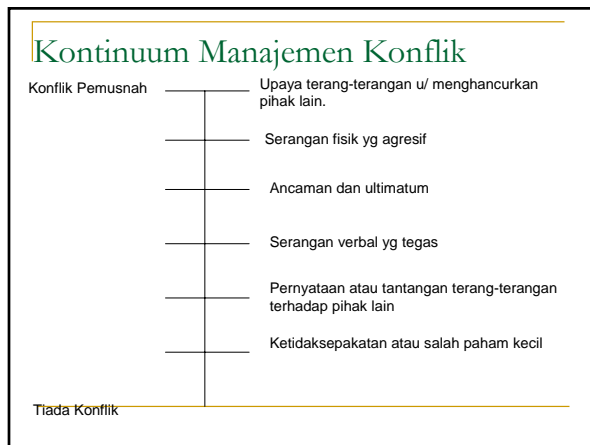
Intergroup Conflict vs Performance

	Tingkat Konflik Intergroup	Kemungkinan Dampaknya thd Organisasi	Organisasi Dicitrakan Oleh	Tingkat Prestasi Organisasi
Situasi I	Rendah atau tidak ada	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptasi yg lamban thd perubahan lingk ■ Sedikit perubahan ■ Sedikit stimulasi gagasan ■ Apatis ■ Stagnasi 	Rendah
Situasi II	Optimal	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerakan Positif ke arah tujuan ■ Inovasi dan perubahan ■ Mencari pemecahan masalah ■ Kreativitas dan adaptasi cepat thd perubahan lainnya 	Tinggi
Situasi III	Tinggi	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gangguan kegiatan ■ Kesulitan koordinasi ■ Kekacauan 	Rendah

Manajemen Konflik

Apabila konflik disfungsional terjadi harus diredakan dengan manajemen konflik.

Manajemen Konflik : penggunaan teknik – teknik resolusi dan stimulasi untuk memperoleh level konflik yg diinginkan. Level tsb digambarkan dalam kontinum berikut :



Definisi Negosiasi

Proses yang di dalamnya dua pihak atau lebih bertukar barang/jasa dan berupaya menyepakati tingkat kerjasama tsb bagi mereka [ROBS]

Strategi Negosiasi

- **Negosiasi Distributif**
Negosiasi yg berupaya membagi sumber daya yg jumlahnya tetap; situasi menang-kalah.
- **Negosiasi Integratif**
Negosiasi yg mencari satu penyelesaian atau lebih yg dapat menciptakan situasi menang – menang.

Negosiasi Pihak ke-3

- **Mediator** : Pihak ke-3 netral yg memfasilitasi penyelesaian negosiasi dgn menggunakan penalaran, bujukan, dan saran – saran alternatif.
- **Arbitrator** : pihak ke-3 dlm negosiasi yg mempunyai wewenang mendiktekan kesepakatan.
- **Konsiliator** : pihak ke-3 terpercaya yg memberikan jalur hubungan komunikasi informal antara perunding dan lawan.
- **Konsultan** : pihak ke-3 netral, terlatih dalam manajemen konflik, yg berupaya memfasilitasi penyelesaian masalah kreatif melalui komunikasi dan analisis.

Konflik & Negosiasi

Bahan Diskusi

- Jelaskan perbedaan konflik fungsional dan disfungsional !
- Gambarkan tahap – tahap proses terjadinya konflik !
- Jelaskan konsep manajemen konflik ! Dan kapan harus digunakan?
- Mengapa konflik antar-grup bisa mempengaruhi kinerja organisasi ?

Akhir dari Sesi

Referensi

- [ROBS] Robbins, Stephen P, Perilaku Organisasi ed 10, Indeks Kelompok Gramedia , 2003.
- [GIBS] Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske Organization : behaviour structure process 12th ed, McGraw-Hill, New York, 2006.
- [SUPS] Supardi & Syaiful Anwar, Dasar-dasar Perilaku Organisasi, UII Press, 2004.

Penjelasan Tugas Perilaku Organisasi

1. Tugas dikerjakan secara berkelompok dengan anggota max 5 orang.
2. Tugas diketik dalam kertas a 4 font arial spasi 1.5.
3. Tugas dikumpulkan pada saat ujian akhir MK Perilaku Organisasi.
4. Tugas diberikan saat sesi terakhir kuliah MK Perilaku Organisasi.
5. Tidak boleh ada kesamaan jawaban/pembahasan antar kelompok.
 - Sama Persis ; kedua kelompok akan diberi Nilai 0
 - Sama Pola : kedua kelompok akan diberi maksimal Nilai 5
6. Minimal nilai apabila memenuhi ketentuan di atas adalah 6 (skala 1 – 10)

Penjelasan poin keaktifan Perilaku Organisasi

1. Keaktifan dgn poin maksimal diperoleh apabila mahasiswa/i aktif bertanya/menjawab/mengeluarkan pendapat dalam kelas, di setiap sesi.
2. Keaktifan minimal diperoleh apabila mahasiswa hadir di kelas.
3. Apabila mahasiswa/i tidak bisa hadir karena alasan sakit & izin terlebih dahulu, dan diperkuat dgn surat yg sah, maka mahasiswa/i diperkenankan berusaha mendapatkan poin keaktifan dgn menyusun rangkuman materi sbb :
 - Minimal 1 halaman - maksimal 2 halaman kertas A4 , kurang atau lebih halaman tidak diterima.
 - Terdiri sekurang – kurangnya 1 paragraf kesimpulan dan 1 paragraf pendapat anda ttg materi tsb.
 - Dikumpulkan dalam bentuk print out (hardcopy) saat mengikuti sesi/bertemu dosen scr langsung.
4. Mahasiswa/i tidak masuk/absen sebanyak 4 kali sesi tanpa alasan sakit/izin terlebih dahulu (bolos)- tidak akan memperoleh poin keaktifan.