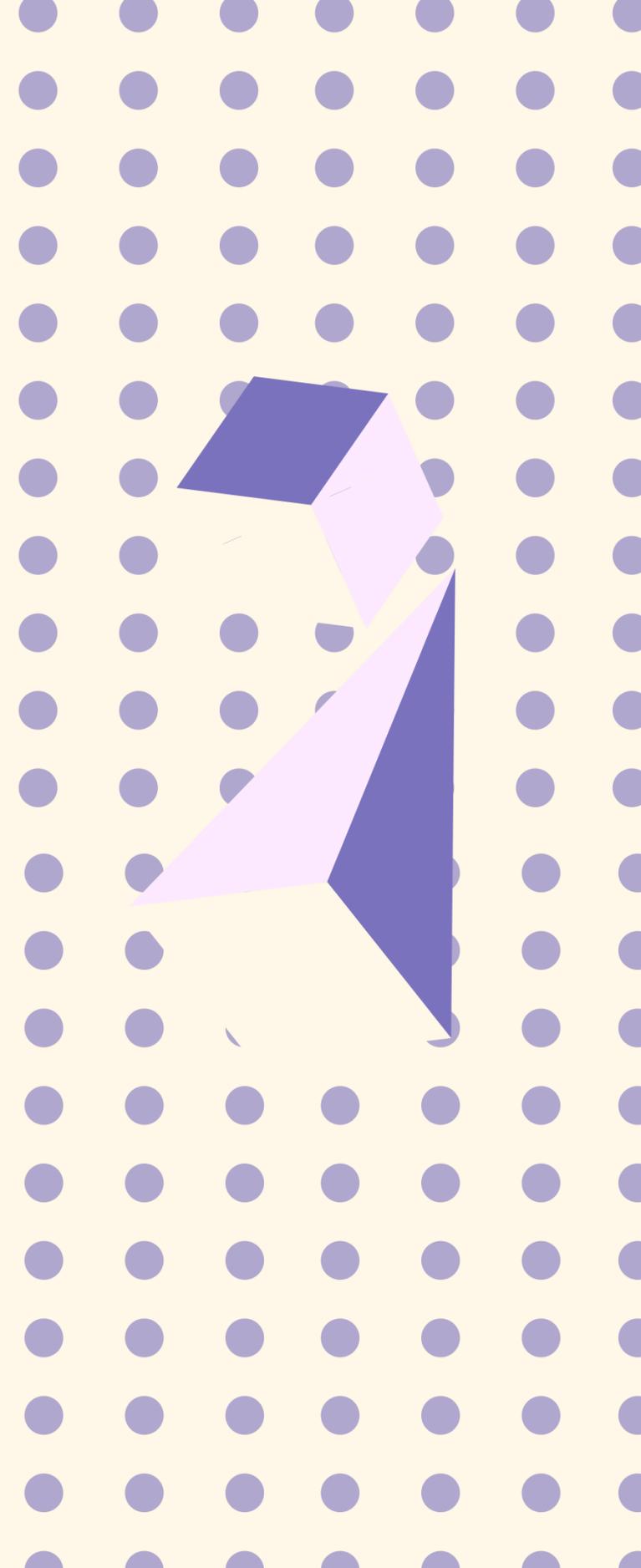


CHAPTER 9

# CONFLICT MANAGEMENT PROCESSES

Organizational Communication

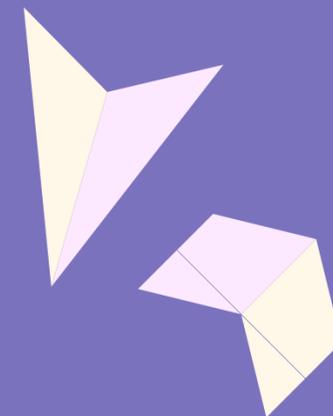
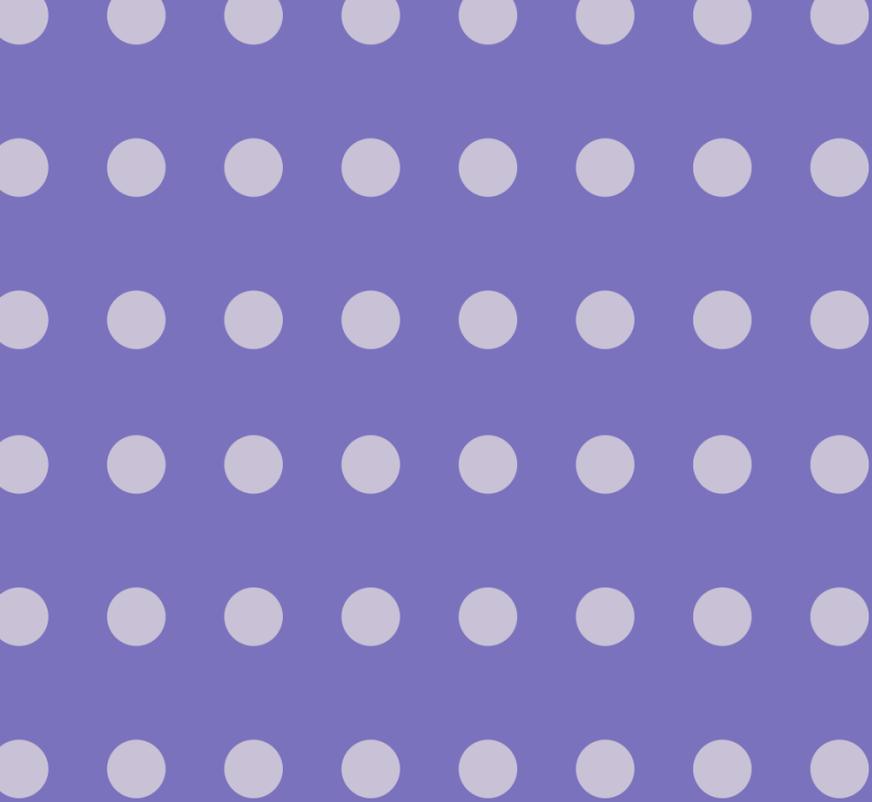


# DEFINING CONFLICT

- Putnam dan Poole (1987) mendefinisikan konflik sebagai “interaksi orang-orang yang saling bergantung, memandang oposisi tujuan-tujuan, dan nilai-nilai yang melihat pihak lain berpotensi mengganggu proses realisasi tujuan-tujuan tersebut.”

## THREE I'S OF CONFLICT

1. **Incompatible Goals:** Dasar dari konflik organisasi terletak pada persepsi yang tidak cocok atau berbeda tentang berbagai masalah di dalam organisasi. Misalnya, seorang manajer yang percaya pada kepatuhan ketat terhadap jam waktu mungkin berbenturan dengan karyawan baru yang percaya mendapatkan pekerjaan dilakukan pada jadwal yang lebih fleksibel.
2. **Interdependence:** Jika perilaku anggota organisasi saling tergantung, konflik terjadi. Misalnya, jika kedua manajer diminta untuk bekerja sama dalam suatu proyek atau jika bawahan mereka mulai “membandingkan catatan” tentang bos mereka, dan konflik bisa terjadi. Namun, hingga perilaku saling bergantung terjalin, ketidakcocokan tidak perlu menimbulkan konflik.
3. **Interaction:** Definisi tentang konflik menyoroti peran interaksi dalam organisasi konflik. Artinya, konflik melibatkan ekspresi ketidakcocokan, bukan hanya adanya ketidakcocokan.



## DEFINING CONFLICT

- Gagasan ini menyoroti pentingnya komunikasi dalam studi konflik. Seperti yang dikatakan Putnam dan Poole (1987): “Komunikasi merupakan esensi dari konflik dalam hal ia mengalami pembentukan isu-isu yang berlawanan, membingkai persepsi konflik yang dirasakan, menerjemahkan emosi dan persepsi menjadi perilaku konflik, dan menetapkan tempat untuk konflik di masa depan. Demikian komunikasi sangat penting dalam setiap aspek konflik, termasuk penghindaran konflik atau penindasan, ekspresi oposisi terbuka, dan evolusi masalah.”
- Konflik memiliki dua bentuk: destruktif dan produktif, yang dapat memajukan organisasi atau merusak hubungan di dalamnya dan memisahkan yang lain. Konflik dapat dikelola dengan cara disfungsional atau fungsional.



## LEVELS OF ORGANIZATIONAL CONFLICT

### INTERPERSONAL LEVEL OF CONFLICT

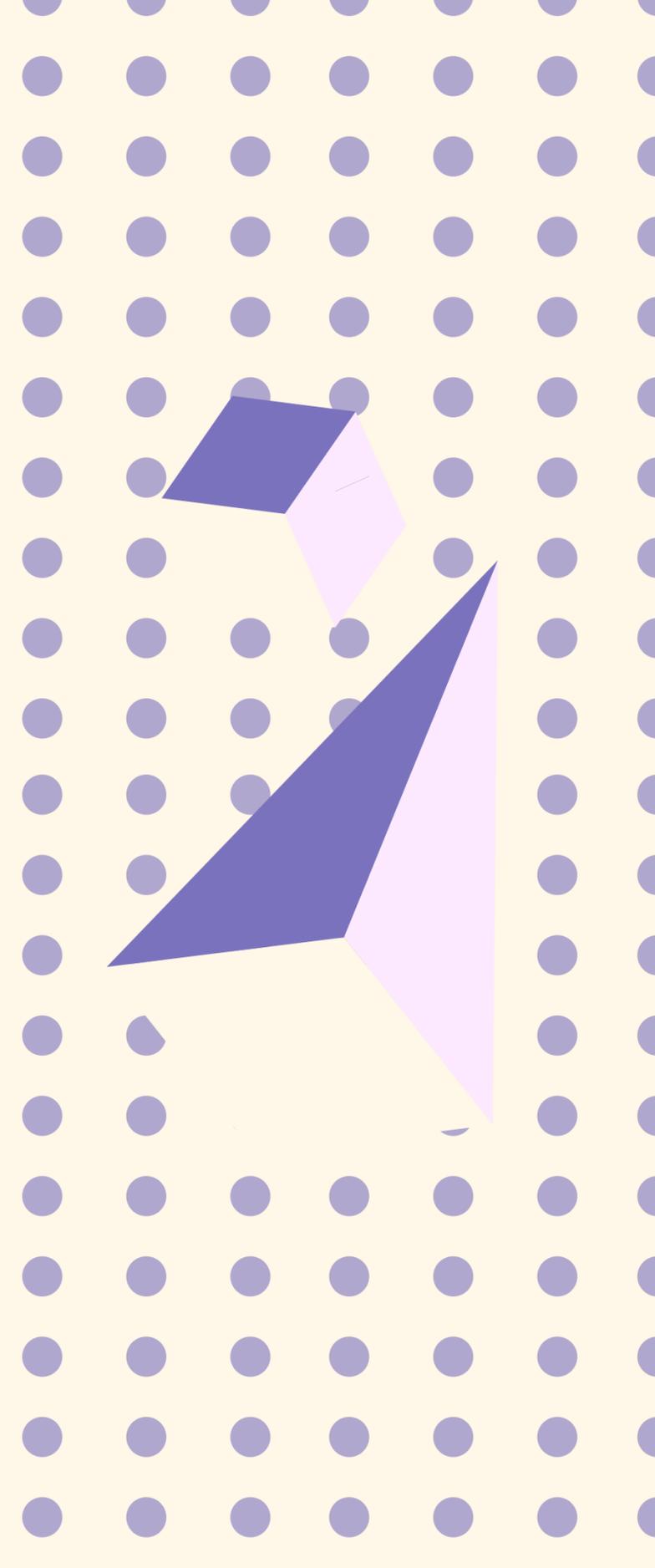
Konflik antarpribadi berada pada level anggota individu dalam organisasi dan bagaimana ketidakcocokan ada pada tujuan mereka dapat menyebabkan konflik. Misalnya, Vinka tidak menyukai sikap Andin terhadap sistem baru dalam organisasi.

### INTERGROUP CONFLICT

Konflik antarkelompok adalah masalah antara kelompok orang dalam suatu organisasi. Misalnya, departemen sumber daya manusia tidak suka bagaimana customer service mengarahkan terlalu banyak panggilan kepada mereka, dan merasa seperti customer service tersebut terlalu malas untuk bekerja.

### INTERORGANIZATIONAL CONFLICT

Konflik antar-organisasi melibatkan perselisihan antara dua atau lebih organisasi. Misalnya, perusahaan Apple tidak bisa menghargai bagaimana perusahaan Samsung mencoba meniru fitur-fitur dari iPhone keluaran terbarunya.



# PHASES OF ORGANIZATIONAL CONFLICT

## LATENT CONFLICT

Situasi dimana konflik ada sebagai berinteraksi dalam hubungan yang saling bergantung dan akan menghasilkan tujuan yang tidak kompatibel dalam jangka panjang.

## PERCEIVED CONFLICT

Ketika satu atau lebih pihak merasakan bahwa situasi mereka ditandai oleh ketidakcocokan dan saling ketergantungan. Misalnya, dua rekan kerja mungkin berbeda ide tentang cara terbaik untuk mengatur laporan, tetapi perbedaan pendapat ini mungkin tidak menjadi masalah bagi mereka berdua.

## FELT CONFLICT

Ketika pihak-pihak mulai mempersonalisasi atau mengidentifikasi konflik yang dirasakan dengan berfokus pada masalah konflik dan merencanakan strategi untuk manajemen konflik.

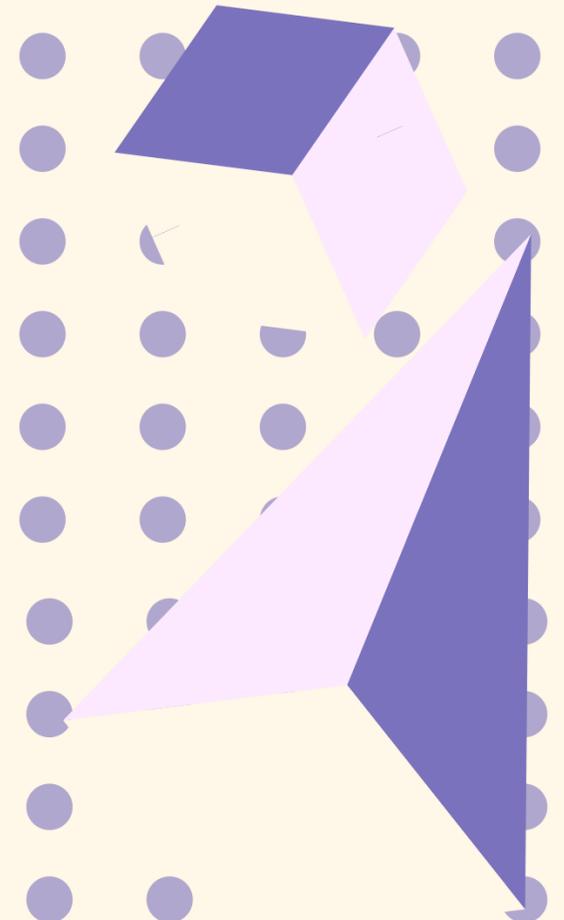
## MANIFEST CONFLICT

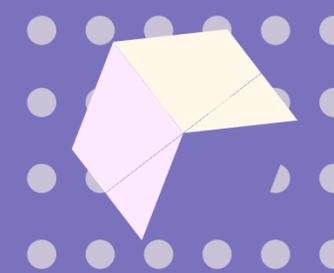
Ketika konflik dikelola oleh komunikasi, melalui berbagai strategi interaksi. Kelompok/individu kemudian dapat mengeskalisasi atau mengurangi masalah berdasarkan strategi yang dipilih. Pada dasarnya, situasi akan berubah memungkinkan dengan solusi yang mungkin akan digunakan.

## CONFLICT AFTERMATH

Bagaimana individu, hubungan mereka, dan organisasi dipengaruhi dalam jangka pendek dan jangka panjang setelah masa-masa konflik.

# Managing Organizational Conflict





# CONFLICT STYLES

## AVOIDANCE

Gaya menghindari konflik tidak baik untuk orang itu sendiri atau orang lain yang terlibat, dan biasanya tidak efektif.

## ACCOMMODATION

Gaya konflik yang akomodatif adalah ketika kita melepaskan kekhawatiran untuk diri sendiri dan membiarkan orang lain memutuskan apa yang terjadi; kita biasanya tidak bahagia di akhir.

## COMPETITION

Gaya konflik kompetitif adalah ketika Anda mendapatkan apa yang Anda inginkan, tetapi kebutuhan orang lain dikorbankan.

## COLLABORATION

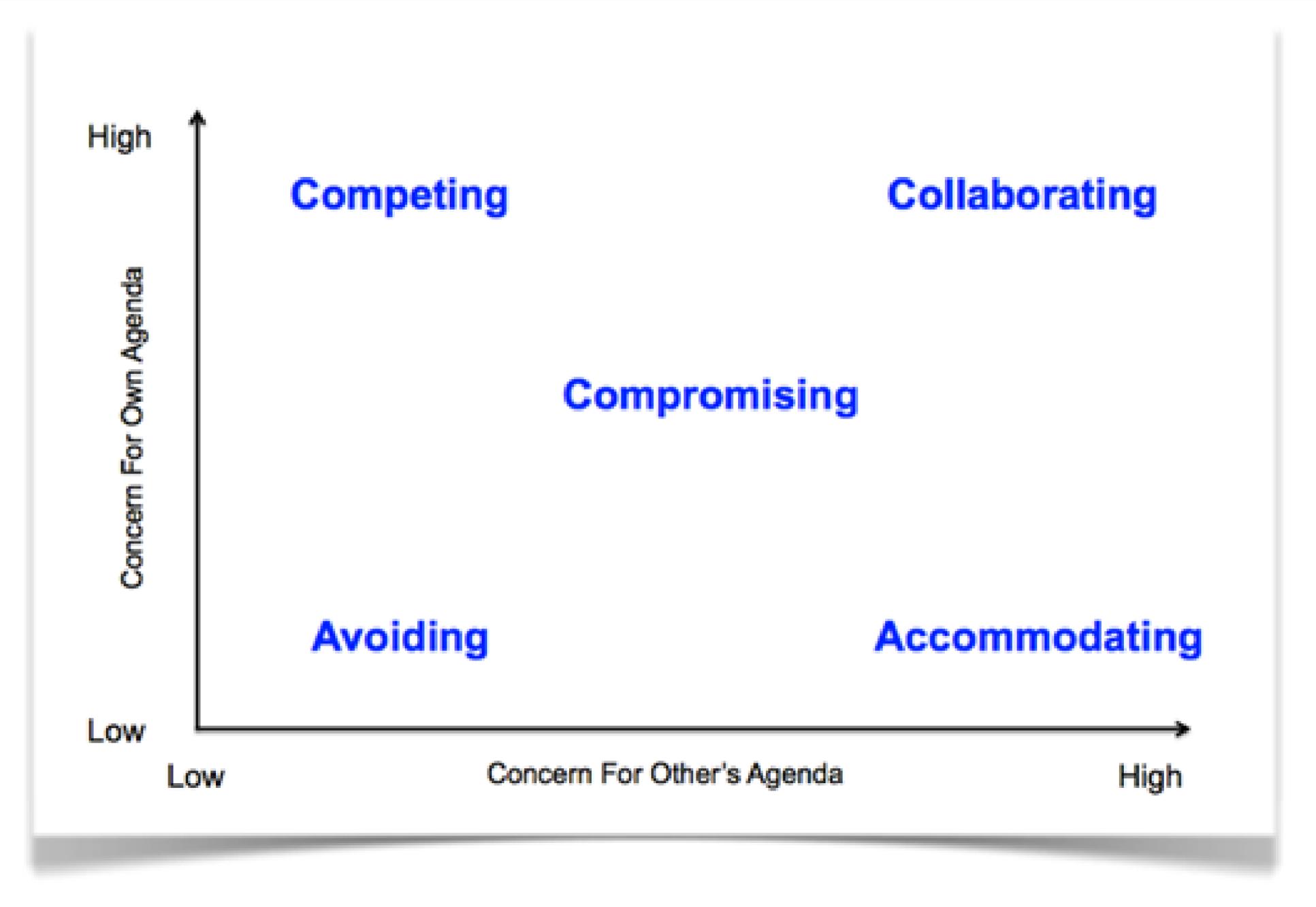
Kolaborasi adalah ketika kedua belah pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan.

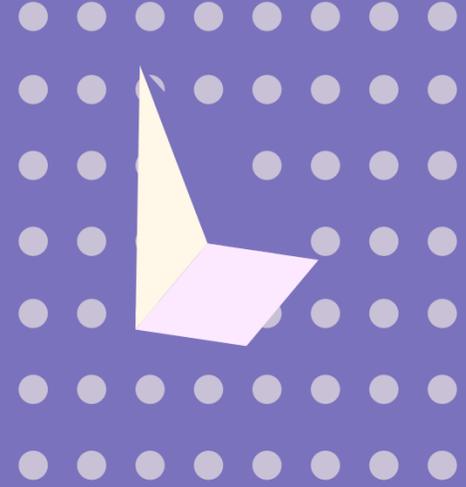
## COMPROMISE

Gaya konflik yang membagi beban yang diberikan secara merata di antara kedua orang secara merata, tetapi biasanya kedua belah pihak tidak senang dengan hasilnya.



# Conflict Management Styles





# CRITICISMS OF THE CONFLICT STYLES APPROACH

## Critique 2

Pendekatan gaya konflik bergantung terlalu sempit pada model teoritis dua dimensi yang mungkin tidak secara internal kongruen, lengkap, atau mewakili penanganan konflik mode dalam organisasi.

## Critique 4

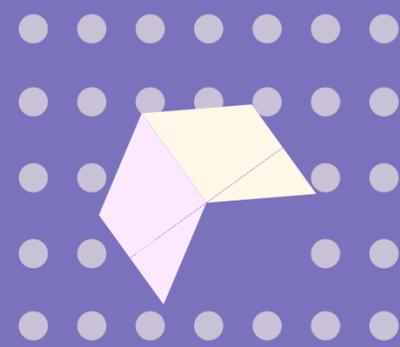
Pendekatan gaya konflik memperlakukan organisasi sebagai bagian dari latar belakang yang jauh daripada di tengah panggung konflik aktivitas.

## Critique 1

Pendekatan gaya konflik memperlakukan komunikator individu sebagai patokan tunggal untuk mengkonseptualisasikan konflik dan untuk menentukan bagaimana ia akan berkembang.

## Critique 3

Pendekatan gaya konflik membatasi komunikasi menjadi verbal perilaku, terutama yang rasional dan tidak rumit, saling eksklusif di berbagai gaya, dan statis dan tidak berubah.

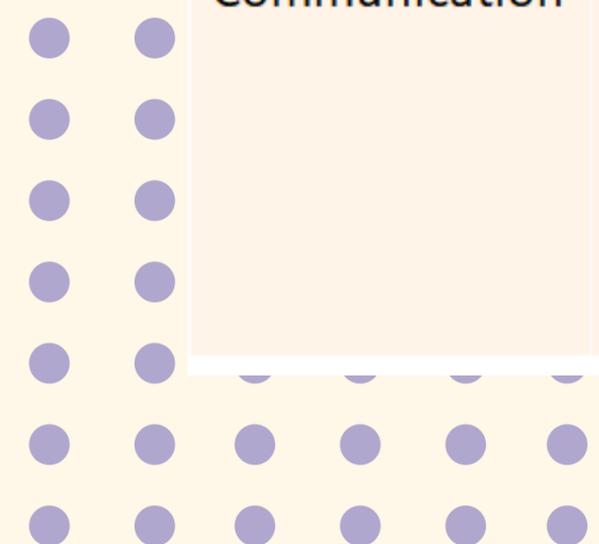


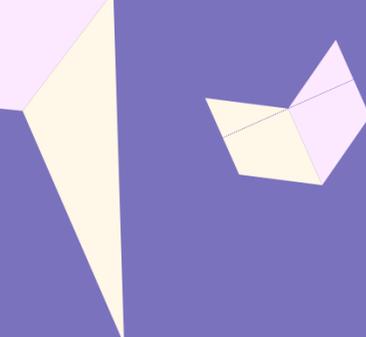


# BARGAINING AND NEGOTIATION

	Distributive Bargaining	Integrative Bargaining
Goals	Maximize individual gains and minimize losses.	Maximize joint gains.
Issues	Fixed-sum issues with limited resources.	Variable-sum issues shaped by overlapping positions.
Outcomes	Compromise, trade-offs, and win-lose results.	Creative solutions not attributable to specific concessions.
Communication	Information-seeking, withholding data, and deception in disclosures.	Open sharing of information; accurate disclosure of needs and objectives.

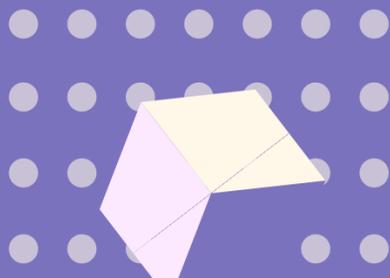
- Tawar-menawar adalah perjanjian normal yang dicapai oleh dua pihak yang berbeda.
- Perundingan distributif adalah gaya kompromi dari perundingan yang menciptakan situasi menang-kalah bagi kedua belah pihak. Biasanya terdiri dari informasi yang dirahasiakan; memiliki masalah sumber daya yang terbatas, dan tujuannya adalah untuk "memaksimalkan keuntungan individu dan meminimalkan kerugian."
- Tawar-menawar integratif adalah ketika kedua pihak mencoba memaksimalkan keuntungan mereka. Situasi win-win sering melibatkan pengungkapan informasi secara terbuka, solusi kreatif; masalahnya adalah "masalah jumlah-variabel yang dibentuk oleh posisi yang tumpang tindih," dan tujuannya adalah untuk "memaksimalkan keuntungan bersama."



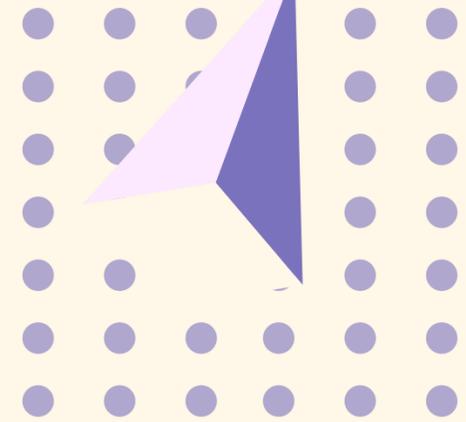


# THIRD-PARTY CONFLICT RESOLUTION

- Ada kalanya individu (atau kelompok) terlibat dalam konflik juga tidak dapat menyelesaikan ketidaksepakatan sendiri melalui diskusi informal atau negosiasi formal. Pada saat-saat ini, pihak ketiga sering digunakan untuk membantu menyelesaikan konflik. Terkadang, "pihak ketiga" mungkin bisa saja teman atau rekan kerja yang dibawa untuk membantu menyelesaikan konflik atau untuk memberikan dukungan kepada salah satu pihak (Volkema, Bergmann & Farquhar, 1997).
- Third-Parties dapat berasal dari dalam ataupun luar organisasi. Mediators, atau arbitrators, adalah pihak ketiga dari luar organisasi yang dipanggil untuk membantu menyelesaikan perselisihan.
- Mediators tidak memiliki kekuatan keputusan tetapi membantu para pihak memfasilitasi perselisihan. Dalam mediasi, komunikasi adalah yang paling penting. Ada empat taktik yang dapat digunakan oleh mediator untuk membantu para pihak mencapai hasil yang diinginkan: **directive tactics**, **nondirective tactics**, **procedural tactics**, dan **reflexive tactics**.
- Arbitrators dapat membuat keputusan dan membantu memfasilitasi perselisihan, seringkali tanpa kompromi. Dalam arbitrators, berbagi informasi dan persuasi adalah bentuk komunikasi yang penting (Miller, hal 170). Persuasi sangat penting karena arbiter biasanya memutuskan di antara dua proposal. Misalnya, pemain baseball liga utama sering pergi ke arbitrators untuk menyelesaikan perselisihan kontrak. Arbiter mendengarkan proposal dan argumen dari kedua pemain dan manajemen tim dan memutuskan satu proposal atau yang lain tanpa kompromi.



# 4 TAKTIK YANG DAPAT DIGUNAKAN OLEH MEDIATOR



## DIRECTIVE TACTICS

Digunakan ketika mediator memulai rekomendasi.

## NONDIRECTIVE TACTICS

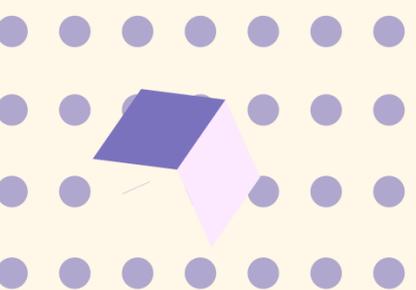
Digunakan ketika mediator berusaha untuk mengamankan informasi dan mengklarifikasi.

## PROCEDURAL TACTICS

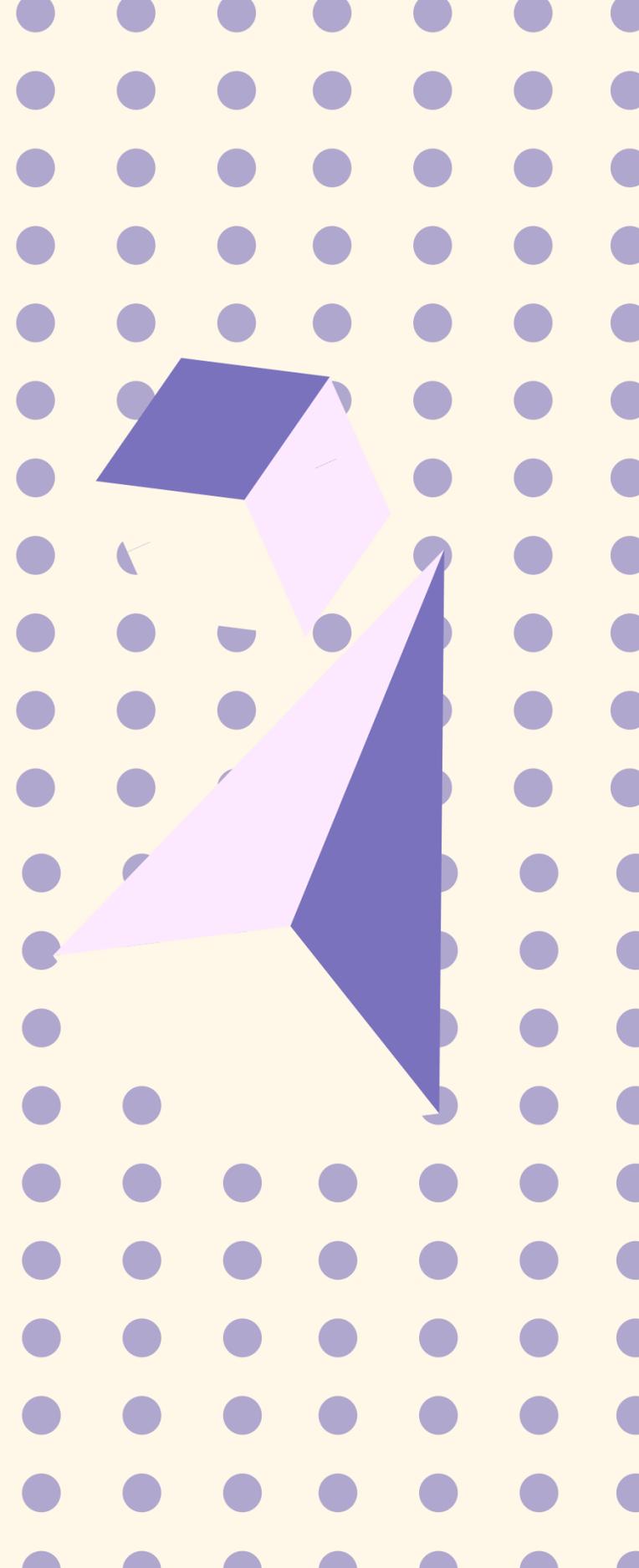
Digunakan ketika mediator menetapkan protokol atau agenda untuk resolusi konflik.

## REFLEXIVE TACTICS

Digunakan ketika mediator mengembangkan hubungan dengan peserta, bisa menggunakan humor, dan berbicara menggunakan bahasa yang lebih santai sesuai dengan bahasa masing-masing pihak dengan mengatur nada interaksinya.



# Factors Influencing The Conflict Management Process



## PERSONAL FACTORS

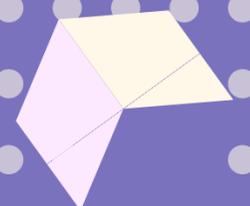
- Faktor pribadi dapat memengaruhi konflik seperti melalui kepribadian atau jenis kelamin. Berdasarkan perspektif individu, cara seorang individu membingkai suatu konflik akan memengaruhi cara konflik dikelola. Framing telah dipelajari sebagai representasi kognitif dari konflik dan cara konflik diberlakukan selama interaksi (Dewulf et al., 2009) dan melibatkan persepsi diri, orang lain, atau orang konflik itu sendiri (Lewicki, Gray & Elliott, 2003).
- Misalnya, peserta konflik mungkin memilih untuk framing (membingkai) orang lain di dalam konflik sebagai "musuh" dalam pemikiran atau melalui interaksi, dan bingkai ini tidak diragukan lagi akan memengaruhi proses dan hasil peristiwa konflik.





## RELATIONAL FACTORS

- Faktor-faktor relasional juga penting, karena hubungan antara kedua pihak yang terlibat dalam konflik akan mempengaruhi pascakonflik dan resolusi konflik.
- Karakteristik dan aspek penting dalam faktor relasional salah satunya adalah Power (Kekuasaan). Melalui kekuasaan, posisi hierarki individu memengaruhi level dan gaya konflik. Misalnya, karyawan bawahan lebih suka menggunakan gaya konflik kolaboratif ketika mereka berurusan dengan atasan mereka.
- Aspek lain dari hubungan antara pihak yang bertikai adalah bagaimana hubungannya mempengaruhi interaksi dimana konflik dikelola.
- Autonomy (Otonomi) dan koneksi antara hubungan di antara mereka dalam kelompok konflik juga memengaruhi penyelesaian konflik dalam kenyataan bahwa orang-orang dalam kelompok itu saling bergantung satu sama lain, tetapi mereka juga ingin mempertahankan independensi. Sebagai contoh, Jameson (2004) berpendapat bahwa organisasi dan anggota mereka sering bergulat dengan menentang kebutuhan akan otonomi dan koneksi.

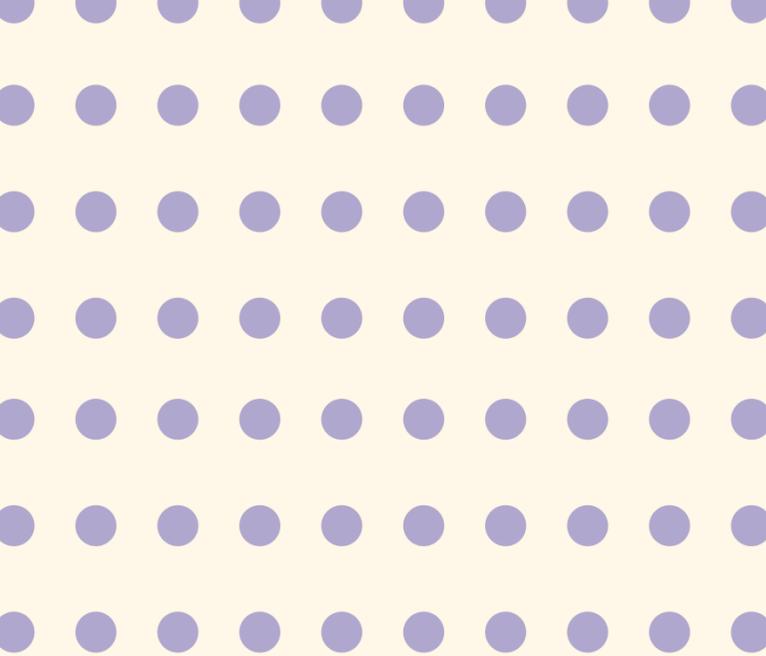


# CULTURAL FACTORS

- Faktor-faktor dari aspek budaya organisasi, nasional, dan etnis mungkin memengaruhi cara dimana konflik diberlakukan dan dikelola dalam organisasi. Sebagai contoh, Geist (1995) meneliti konflik dalam rumah sakit, sistem sekolah, dan rumah sakit menunjukkan bagaimana budaya dibangun di sekitar hubungan kekuasaan, teknologi, dan kepentingan kelompok organisasi dapat memengaruhi persepsi konflik dan bagaimana konflik dikelola.
- Intercultural Negotiation, atau negosiasi antarbudaya antara negara yang berbeda memiliki hasil yang kurang diinginkan daripada intracultural negotiation (negosiasi intrabudaya) antara negara yang sama.
- Intercultural adalah budaya antarkelompok, sedangkan intracultural adalah budaya dalam kelompok. Budaya organisasi juga memengaruhi manajemen konflik. Intinya, cara organisasi memperlakukan konflik dan cara pekerjanya menghormati standarnya memengaruhi proses konflik dipengaruhi oleh budaya dalam organisasi itu. Misalnya, ketika dua negara yang berbeda membuat kesepakatan dalam cara antarbudaya, berbagai kebiasaan dan tradisi sering menghalangi tercapainya kesepakatan akhir.

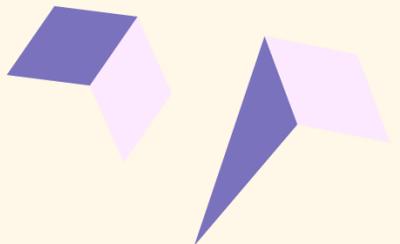
# AN ALTERNATIVE OF CONFLICT

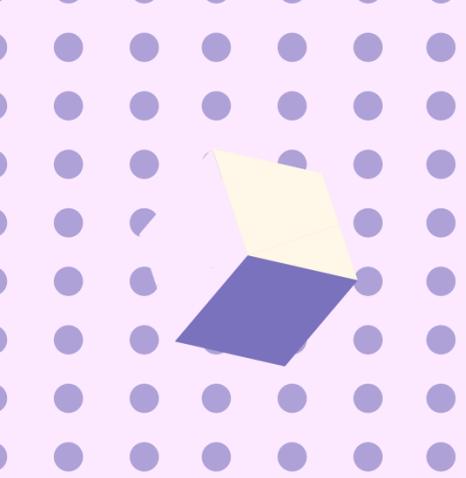
- Sebagian besar, ide-ide yang telah dilihat sejauh ini dalam bab ini berakar pandangan tradisional tentang konflik. Terdapat perbedaan yang pasti di antara pendekatan yang dijelaskan di sini. Dimana seorang individu yang menggunakan "gaya kolaboratif" akan berperilaku berbeda dalam situasi konflik daripada individu yang menggunakan "akomodatif" atau gaya "kompetisi". Namun terlepas dari perbedaan-perbedaan ini, semua penelitian dipertimbangkan di sini didasarkan pada pandangan tentang konflik yang berakar pada konsep pertukaran. Dalam melihat konflik dan negosiasi sebagai pertukaran, para sarjana dan praktisi berkonsentrasi pada tujuan dan sumber daya, pada penawaran dan counteroffers, bergerak dan konsesi, dan bahkan untuk menciptakan "bagian yang lebih besar" yang dapat memuaskan semua pihak.
- Tjosvold (2008) berpendapat bahwa peneliti sering mengacaukan "konflik" dan "kompetisi" dan dengan demikian memperkecil kemungkinan pandangan kooperatif dari proses konflik yang dipertimbangkan.
- Putnam dan Kolb (2000) telah menyarankan bahwa model konflik ini yang ditekankan kompetisi dan pertukaran merupakan praktik gender. Secara khusus, mereka berdebat negosiasi itu gender dalam kualitas tawar-menawar yang efektif (misalnya, individualitas dan kemandirian, kompetisi, objektivitas, rasionalitas analitik, instrumentalitas, penalaran dari prinsip-prinsip universal, dan pemikiran strategis) terkait dengan maskulinitas. Atribut itu biasanya dilabeli sebagai feminin (misalnya, komunitas, subjektivitas, intuisi, emosi, ekspresif, alasan dari keterangan, dan pemikiran ad hoc) kurang dihargai. (hal. 80)



## Approaches to the Conflict Management Process

Approach	How Conflict Management Would Be Considered
Classical	Conflict is viewed as a breakdown of communication. Conflict is managed (often by third parties) to the extent that existence of conflict detracts from organizational efficiency.
Human relations	Conflict is viewed negatively, as evidence by faulty relationships among organizational members. Conflicting parties are encouraged to avoid conflicts or compromise in order to return to harmonious work relations.
Human resources	Conflict is viewed as a possible means for growth and development in the organization. Conflicting parties are encouraged to collaborate on solutions that will satisfy both parties and contribute to better future organizational functioning.
Systems	Conflict is conceptualized as cycles of activities that can escalate and de-escalate. Possibility for conflict varies with the interdependencies created through communication network structure.
Cultural	Conflict stems from and can be revealed through differential metaphors and value systems of individuals and groups. Organizational cultures vary in terms of their level of conflict.
Critical	Superficial organizational conflicts reflect deeper imbalances of power based on class structure, economics, or gender and are revealed and sustained through organizational discourse.





thank  
you

A gold-colored illustration of a leafy branch, positioned below the word "you" in the central text.