

ORGANISASI MANAJEMEN

PERUSAHAAN INDUSTRI

(TKT 208)

MODUL PERTEMUAN 9

KONFLIK DALAM ORGANISASI

DISUSUN OLEH

Ir. Dicky Gumilang, MSc.

**KONFLIK DALAM ORGANISASI**

Konflik tidak bisa dihindari di antara manusia. Ketika dua atau lebih entitas sosial (yaitu, individu, kelompok, organisasi, dan negara) saling berhubungan dalam mencapai tujuan mereka, hubungan mereka mungkin menjadi tidak cocok atau tidak konsisten. Hubungan antara entitas tersebut dapat menjadi tidak konsisten ketika dua atau lebih dari mereka menginginkan sumber daya yang sama yang kurang pasokan; ketika mereka memiliki preferensi perilaku sebagian eksklusif tentang aksi bersama mereka; atau ketika mereka memiliki sikap, nilai, kepercayaan, dan keterampilan yang berbeda. "Konflik adalah persepsi perbedaan kepentingan di antara orang-orang" (Thompson, 1998, hal. 4).

**KONTRIBUSI DARI BERBAGAI DISIPLIN**

Sebagian besar kontribusi teori konflik sosial berasal dari filsafat dan sosiologi. Beberapa kontribusi datang dari disiplin ilmu lain, seperti sains. Tinjauan singkat tentang posisi klasik utama dalam disiplin ilmu ini tentang konsep konflik akan sangat membantu pada saat ini.

**Filosofi**Plato dan Aristotle

Meskipun di antara para filsuf klasik, baik Plato (427-347 SM) maupun Aristoteles (384-322 SM) tidak menulis risalah terpisah tentang konflik sosial; keduanya membahas secara rinci perlunya ketertiban dalam masyarakat.

Plato berpendapat bahwa ketegangan dalam masyarakat itu wajar, dan karena itu beberapa konflik tidak terhindarkan. “Namun, dia merasa bahwa jika keseimbangan yang tepat dari bagian-bagian itu dapat diperoleh, konflik sosial akan minimal. Setiap segmen masyarakat harus mengetahui bagian yang harus dimainkan dan dibimbing sedemikian rupa sehingga semua segmen bekerja bersama secara harmonis ”(Schellenberg, 1996, hal. 89). Plato menyarankan agar keseimbangan bagian-bagian itu hanya dapat diperoleh dengan kepemimpinan yang tepat.

Namun, Aristoteles percaya bahwa filsafat Plato menyerukan "penyatuan ekstrem" atau komunisme dan bahwa ini tidak praktis dan tidak mungkin. Ini bukan untuk mengatakan bahwa Aristoteles melihat banyak manfaat konflik sosial. Sebaliknya, meskipun dia tidak setuju dengan Plato tentang bentuk pemerintahan, dia berbagi simpati Plato untuk kebutuhan ketertiban di negara bagian. Plato dan Aristoteles menekankan bahwa tidak adanya konflik adalah *sine qua non (*syarat mutlak*)* untuk pencapaian bentuk kehidupan yang adil di kota atau negara. Bagi mereka, “perselisihan adalah tanda ketidaksempurnaan dan ketidakbahagiaan. Urutan menandai kehidupan yang baik dan gangguan sebaliknya. Konflik adalah ancaman bagi keberhasilan negara dan harus dijaga seminimal mungkin, dan dihilangkan sama sekali jika memungkinkan ”(Sipka, 1969, hlm. 7). Kesimpulannya adalah bahwa kedua filsuf klasik menetapkan status patologis konflik sosial.

**Thomas Hobbes dan John Locke**

Teori kontrak sosial abad ketujuh belas dari Thomas Hobbes (1588–1679) dan John Locke (1632–1704) mengemukakan bahwa tujuan pemerintah adalah untuk menciptakan keteraturan dalam hubungan sosial, yang tanpanya akan ada kekerasan konstan antara manusia. Hobbes menganggap “manusia sebagai egois, kesalahan, budak dosa, nafsu, dan ketakutan. Orang adalah musuh mereka sendiri, atau musuh orang lain, atau keduanya ”(Lourenco & Glidewell, 1975, hlm. 489). Dia mengambil posisi bahwa Sovereign (yaitu, seorang raja yang diberikan kekuasaan absolut dan permanen untuk mengendalikan konflik sosial) harus mengendalikan manusia. Apa pun yang ditentukan Sovereign menjadi hukum, dan semua warga negara harus mematuhinya. Karena mereka telah memberinya hak dan kekuatan untuk membuat mereka, mereka tidak dapat menolak hukum-hukumnya. Ini adalah satu-satunya cara untuk mengendalikan konflik sosial secara efektif.

Dua sudut pandang yang saling bertentangan tentang hasil konflik disajikan. Diperlukan sintesis dari sudut pandang ini mengenai manfaat konflik. Pandangan yang realistis tentang konflik adalah konflik memiliki potensi produktif dan juga destruktif (Assael, 1969; Deutsch, 1969; Jehn, 1997a; de Dreu & van de Vliert, 1997; Kelly & Kelly, 1998; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Hasil konflik fungsional dan disfungsional dalam organisasi adalah sebagai berikut:

**Hasil Konflik Fungsional**• Konflik dapat merangsang inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan.

• Pengambilan keputusan organisasi dapat ditingkatkan.

• Solusi alternatif untuk masalah dapat ditemukan.

• Konflik dapat mengarah pada solusi sinergis untuk masalah-masalah umum.

• Kinerja individu dan kelompok dapat ditingkatkan.

• Individu dan kelompok mungkin terpaksa mencari pendekatan baru.

•Individu dan kelompok mungkin diminta untuk mengartikulasikan dan mengklarifikasi posisi mereka.

**Hasil Konflik Disfungsional**• Konflik dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan ketidakpuasan.

• Komunikasi antara individu dan kelompok dapat dikurangi.

• Iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan dapat dikembangkan.

• Hubungan mungkin rusak.

• Kinerja pekerjaan dapat dikurangi.

• Resistensi terhadap perubahan dapat meningkat.

• Komitmen dan loyalitas organisasi dapat dipengaruhi.

Diskusi sebelumnya menunjukkan bahwa konflik sosial memiliki konsekuensi positif dan negatif. Jika suatu sistem sosial mendapat manfaat dari konflik, efek negatif dari konflik harus dikurangi dan efek positif harus ditingkatkan.

**KONFLIK ORGANISASI**Setelah menyadari bahwa konflik adalah konsep sosial yang penting, kita dapat melihat kasus khusus konflik organisasi. Konflik tentu saja merupakan salah satu fenomena organisasi utama. Pondy (1967) mengamati bahwa teori organisasi “yang tidak mengakui konflik memberikan pedoman yang buruk dalam menangani masalah efisiensi, stabilitas, tata kelola, dan perubahan organisasi, karena konflik di dalam dan di antara organisasi terkait erat baik sebagai gejala, sebab, atau akibat, untuk masing-masing masalah ini "(hal. 504). Telah diamati oleh Baron (1990) bahwa "konflik organisasi adalah topik penting bagi manajer dan ilmuwan yang tertarik untuk memahami sifat perilaku organisasi dan proses organisasi" (hal. 198). Analisis isi silabus pada kursus perilaku organisasi untuk siswa master administrasi bisnis (MBA) oleh Rahim (1981) menunjukkan bahwa konflik adalah yang kelima paling sering disebutkan di antara 65 topik.

**Pandangan Klasik Konflik Organisasi**Ahli teori organisasi klasik (Fayol, 1916/1949; Gulick & Urwick, 1937; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947) tampaknya tidak menghargai dampak berbeda dari konflik yang dapat terjadi pada organisasi. Mereka secara implisit berasumsi bahwa konflik merugikan efisiensi organisasi dan karenanya harus diminimalkan dalam organisasi. Mereka menentukan struktur organisasi — aturan dan prosedur, hierarki, saluran komando, dan sebagainya — sehingga anggota organisasi tidak akan terlibat dalam konflik. Pendekatan untuk mengelola organisasi ini didasarkan pada asumsi bahwa harmoni, kerja sama, dan tidak adanya konflik sesuai untuk mencapai efektivitas organisasi.

**Frederick Taylor**Frederick Taylor (1911) dan rekan-rekannya percaya bahwa berfungsinya sebuah organisasi akan meningkat jika prinsip-prinsip manajemen ilmiah diterapkan.

Beberapa prinsip ini melibatkan yang berikut:

1. Pengembangan secara ilmiah dalam penentuan hari kerja yang adil.

2. Seleksi ilmiah dan pengembangan pekerja secara progresif.

3. Menyesuaikan pekerja dengan tugasnya masing-masing.

4. Kerja sama manajer dan pekerja yang konstan dan intim.

5.Penyediaan sarana untuk mendorong setiap orang untuk memanfaatkan kapasitasnya sebaik mungkin.

6. Pengembangan struktur organisasi untuk mengendalikan berbagai fase produksi.

**Henry Fayol**Ahli teori organisasi klasik lainnya adalah Henry Fayol, seorang eksekutif Prancis. Teori organisasi saat ini sangat berhutang budi kepada Fayol (1916/1949). Dalam beberapa hal karyanya lebih unggul dari Taylor. Fayol menganjurkan bahwa fungsi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan kontrol, berlaku untuk semua jenis usaha manusia yang terorganisir. Selain itu, beberapa prinsip organisasinya, seperti kesatuan komando, rentang kendali, pembagian kerja, dan sebagainya, banyak digunakan saat ini. Meskipun pendekatan Fayol terhadap manajemen lebih luas dan lebih sistematis daripada pendekatan Taylor, keduanya, serta klasikis lainnya seperti Gulick dan Urwick (1937) dan Mooney dan Reiley (1939), melihat organisasi dari perspektif sistem tertutup. Mereka secara implisit berasumsi bahwa konflik merugikan efektivitas organisasi. Mereka menetapkan struktur organisasi mekanistik dengan garis wewenang yang jelas, struktur hierarkis, pembagian kerja, dan sebagainya, yang akan mendorong kerukunan dan kerja sama dan menekan atau menghilangkan konflik di antara anggota.

**Max Weber**Max Weber (1929/1947), seorang sosiolog terkemuka Jerman, mengusulkan struktur organisasi yang ia sebut birokrasi dan percaya itu adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Organisasi birokrasi harus mengikuti beberapa prinsip dasar:

1. Hierarki otoritas yang terdefinisi dengan baik.

2. Pembagian kerja berdasarkan spesialisasi fungsional.

3. Sistem peraturan yang mencakup hak dan kewajiban karyawan.

4. Sistem prosedur untuk menangani situasi kerja.

5. Impersonalitas dalam hubungan interpersonal.

6. Pemilihan karyawan dan promosi mereka berdasarkan kompetensi teknis.

Weber tidak meninggalkan ruang untuk konflik atau penyimpangan dalam model birokrasinya. Meskipun dia menyadari beberapa disfungsi birokrasi, dia menyatakan bahwa struktur birokrasi sesuai untuk efektivitas organisasi.

**Pandangan Modern Konflik Organisasi**

Whyte (1967) menyatakan fungsi konflik organisasi secara ringkas:

Harmoni adalah tujuan yang tidak diinginkan untuk berfungsinya suatu organisasi. Tujuannya seharusnya bukan untuk membangun organisasi yang harmonis, tetapi untuk membangun organisasi yang mampu mengenali masalah yang dihadapinya dan mengembangkan cara untuk menyelesaikan masalah ini. Karena konflik adalah bagian tak terhindarkan dari kehidupan organisasi, penting bahwa prosedur penyelesaian konflik dibangun ke dalam desain organisasi. (hal. 25)

Robbins (1974) mengemukakan tiga filosofi konflik organisasi:

1. Filsafat konflik kaum klasik, atau tradisional, yang dibahas sebelumnya dalam bab ini, didasarkan pada asumsi bahwa konflik merusak organisasi dan, dengan demikian, harus dikurangi atau dihilangkan.

2. Tahap klasik diikuti oleh filosofi perilaku (behavioralis), yang dapat digambarkan sebagai pengakuan bahwa konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi. Behavioralis menerima kehadiran konflik dan bahkan kadang-kadang menganjurkan peningkatan konflik untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Tetapi mereka belum secara aktif menciptakan kondisi yang menghasilkan konflik dalam organisasi.

3. Filsafat konflik dari interaksionis adalah filsafat ketiga, yang berbeda secara signifikan dari dua sebelumnya. Ini ditandai dengan yang berikut:

A. Pengakuan akan kebutuhan mutlak konflik;

B. Dorongan eksplisit dari oposisi;

C. Mendefinisikan manajemen konflik untuk memasukkan stimulan serta metode penyelesaian;

D. Mempertimbangkan pengelolaan konflik sebagai tanggung jawab utama semua administrator (Robbins, 1974, hlm. 13–14).

**DEFINISI KONFLIK**

Istilah "konflik" tidak memiliki arti yang jelas. Banyak kebingungan telah diciptakan oleh para sarjana di berbagai disiplin ilmu yang tertarik mempelajari konflik. Tinjauan sistematis dari literatur konflik oleh Fink (1968), Tedeschi, Schlenker, dan Bonoma (1973), dan Thomas (1976, 1992) menunjukkan simpati konseptual, tetapi sedikit dukungan secara konsesus, definisi konflik yang diterima secara umum. Fink (1968), dalam tinjauan klasiknya, telah menggambarkan perbedaan yang luar biasa dalam definisi konflik. Dia menemukan berbagai definisi untuk kepentingan khusus dan berbagai definisi umum yang berupaya untuk mencakup semua.

Dalam bidang organisasi, March dan Simon (1958, hal. 112) menganggap konflik sebagai gangguan dalam mekanisme standar pengambilan keputusan, sehingga individu atau kelompok mengalami kesulitan dalam memilih alternatif. Ini adalah konseptualisasi konflik yang sempit dan tidak terlalu berguna untuk tujuan penelitian. Secara umum, Pondy (1967) berpendapat bahwa konflik organisasi dapat dipahami sebagai proses dinamis yang mendasari perilaku organisasi. Ini adalah definisi yang sangat luas yang mengecualikan sangat sedikit dari apa pun yang terjadi dalam suatu kelompok atau individu. Tedeschi et al. (1973) mengambil posisi tengah, mendefinisikan konflik sebagai "keadaan interaktif di mana perilaku atau tujuan dari satu aktor sampai taraf tertentu tidak sesuai dengan perilaku atau tujuan dari beberapa aktor atau aktor lain" (hal. 232). Dapat dipahami dari paparan mereka bahwa "aktor" mengacu pada entitas sosial apa pun, dari individu ke badan perusahaan itu sendiri. Smith (1966) juga mengambil posisi yang sama dan mendefinisikan konflik sebagai "situasi di mana kondisi, praktik, atau tujuan untuk peserta yang berbeda secara inheren tidak kompatibel" (hal. 511). Definisi konflik yang lain adalah “tipe perilaku yang terjadi ketika dua atau lebih pihak berada dalam pertentangan atau dalam pertempuran sebagai akibat dari anggapan kekurangan relatif dari kegiatan atau berinteraksi dengan orang atau kelompok lain” (Litterer, 1966, hlm. 180).

Baron (1990; lihat juga Mack & Snyder, 1957), setelah meninjau sejumlah definisi konflik baru-baru ini, menyimpulkan bahwa walaupun definisi tidak identik, mereka tumpang tindih dengan memperhatikan unsur-unsur berikut:

1. Konflik mencakup kepentingan yang bertentangan antara individu atau kelompok dalam situasi zero-sum;

2. Kepentingan yang bertentangan seperti itu harus diakui agar konflik tetap ada;

3. Konflik melibatkan kepercayaan, di masing-masing pihak, bahwa pihak lain akan menggagalkan (atau telah menggagalkan) kepentingannya;

4. Konflik adalah suatu proses; itu berkembang dari hubungan yang ada antara individu atau kelompok dan mencerminkan interaksi masa lalu mereka dan konteks di mana ini terjadi; dan

5. Tindakan oleh satu atau kedua belah pihak, pada kenyataannya, menghasilkan penghancuran tujuan orang lain (hlm. 199).

Konflik didefinisikan sebagai proses interaktif yang dimanifestasikan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau ketidaksesuaian di dalam atau di antara entitas sosial (yaitu, individu, kelompok, organisasi, dll.). Menyebut konflik sebagai keadaan interaktif tidak menghalangi kemungkinan konflik antar individu, karena diketahui bahwa seseorang sering berinteraksi dengan dirinya sendiri. Jelas, seseorang juga berinteraksi dengan orang lain. Konflik terjadi ketika satu atau dua entitas sosial:

1. Apakah diminta untuk terlibat dalam kegiatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau minatnya;

2. Memiliki preferensi perilaku, kepuasan yang tidak sesuai dengan penerapan preferensi orang lain;

3. Ingin beberapa sumber daya yang saling diinginkan yang jumlahnya terbatas, sehingga keinginan semua orang mungkin tidak terpenuhi sepenuhnya;

4. Memiliki sikap, nilai, keterampilan, dan tujuan yang menonjol dalam mengarahkan perilaku seseorang, tetapi yang dianggap eksklusif dari sikap, nilai, keterampilan, dan tujuan yang dipegang oleh yang lain;

5. Memiliki preferensi perilaku sebagian eksklusif tentang tindakan bersama; dan

6. Saling tergantung dalam kinerja fungsi atau kegiatan.

**PENGELOMPOKKAN KONFLIK**

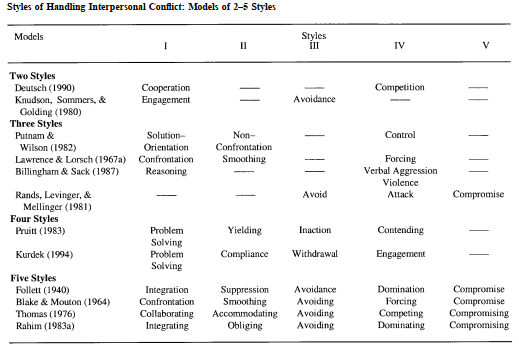
Literatur perilaku organisasi dan manajemen telah menyoroti berbagai jenis konflik. Konflik dapat diklasifikasikan berdasarkan sumbernya. Itu juga dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat organisasi (individu, kelompok, dll) di mana ia berasal.

**Sumber Konflik**Klasifikasi konflik sering kali dibuat berdasarkan kondisi anteseden yang mengarah pada konflik. Konflik dapat berasal dari sejumlah sumber, seperti tugas, nilai, tujuan, dan sebagainya. Telah dianggap tepat untuk mengklasifikasikan konflik berdasarkan sumber-sumber ini untuk pemahaman yang tepat tentang sifat dan implikasinya. Berikut ini adalah deskripsi singkat dari klasifikasi ini.

1. **Konflik Afektif**Ini terjadi ketika dua entitas sosial yang berinteraksi, ketika mencoba untuk menyelesaikan masalah bersama, menjadi sadar bahwa perasaan dan emosi mereka mengenai beberapa atau semua masalah tidak sesuai (Guetzkow & Gyr, 1954; lihat juga Amason, 1996). Kategori konflik ini telah diberi label konflik psikologis (Ross & Ross, 1989, hal. 139), konflik hubungan (Jehn, 1997a), konflik emosional (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), dan konflik interpersonal (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). Pelled et al. mendefinisikannya sebagai "suatu kondisi di mana anggota kelompok memiliki bentrokan antarpribadi yang ditandai oleh kemarahan, frustrasi, dan perasaan negatif lainnya" (hlm. 2).
2. **Konflik Substantif**Ini terjadi ketika dua atau lebih anggota organisasi tidak setuju pada tugas mereka atau masalah konten (Guetzkow & Gyr, 1954). Jenis konflik ini juga telah diberi label konflik tugas (Eisenhardt et al., 1997; Jehn, 1997a; Pelled et al., 1999), konflik kognitif (Amason, 1996; Cozier & Rose, 1977; Holzworth, 1983), dan konflik masalah (Hammer & Organ, 1978, hlm. 343). Jehn (1997b) menandai jenis konflik ini sebagai "ketidaksepakatan di antara gagasan dan pendapat anggota kelompok tentang tugas yang dilakukan, seperti ketidaksepakatan mengenai posisi strategis organisasi saat ini atau menentukan data yang benar untuk dimasukkan dalam laporan" (Jehn, 1997b, hlm. 288)
3. ***Conflict of Interest***Ini didefinisikan sebagai ketidakkonsistenan antara dua pihak dalam preferensi mereka untuk alokasi sumber daya yang langka. Jenis konflik ini terjadi "ketika masing-masing pihak, berbagi pemahaman yang sama tentang situasi, lebih memilih solusi yang berbeda dan agak tidak sesuai untuk masalah yang melibatkan distribusi sumber daya yang langka di antara mereka atau keputusan untuk berbagi pekerjaan penyelesaiannya" (Druckman & Zechmeister, 1973, hlm. 450). Pendapat manajer A dan B untuk pekerjaan yang sama mencontohkan konflik kepentingan.
4. **Konflik Nilai**Ini terjadi ketika dua entitas sosial berbeda dalam nilai-nilai atau ideologi mereka pada isu-isu tertentu (Druckman, Broome, & Korper, 1988). Ini juga disebut konflik ideologis. Ketidaksetujuan ideologis dari pengawas A dan B pada pertanyaan tentang "penentuan kompensasi" adalah contoh konflik nilai. Konflik antara kelompok pro-kehidupan dan pro-pilihan sehubungan dengan aborsi adalah contoh lain dari konflik nilai.
5. **Konflik Tujuan**Ini terjadi ketika hasil yang diinginkan atau keadaan akhir dari dua entitas sosial tidak konsisten. Dalam kasus yang jarang terjadi "itu mungkin melibatkan preferensi yang berbeda atas semua hasil keputusan, merupakan permainan zero-sum" (Cozier & Rose, 1977, p. 378). Pemahaman manajer A dan B bahwa hanya satu dari program desain pekerjaan pilihan mereka dapat diimplementasikan untuk divisi mereka adalah contoh konflik tujuan.
6. **Konflik Realistis versus Konflik Non-realistis**Yang pertama mengacu pada ketidakcocokan yang memiliki konten rasional (mis., Tugas, tujuan, nilai, dan sarana dan akhir). Konflik non-realistis terjadi sebagai akibat dari kebutuhan pihak untuk melepaskan ketegangan dan mengekspresikan permusuhan, ketidaktahuan, atau kesalahan. Sementara konflik realistis dikaitkan dengan "sebagian besar rasional atau berorientasi pada tujuan" perselisihan, konflik non-realistis "adalah tujuan itu sendiri tidak ada hubungannya dengan tujuan kelompok atau organisasi" (Ross & Ross, 1989, hal. 139).
7. **Konflik Institusi versus Konflik Non-institusi**Yang pertama ditandai dengan situasi di mana aktor mengikuti aturan eksplisit, dan menampilkan perilaku yang dapat diprediksi, dan hubungan mereka memiliki kesinambungan, seperti dalam kasus konflik lini-staf atau negosiasi pekerja-manajemen. Kebanyakan konflik rasial tidak dilembagakan di mana ketiga kondisi ini tidak ada.
8. **Konflik Retributif**Konflik ini ditandai oleh situasi di mana entitas yang bertikai merasakan perlunya konflik berlarut-larut untuk menghukum lawan. Dengan kata lain, masing-masing pihak menentukan keuntungannya, sebagian, dengan mengeluarkan biaya kepada pihak lain (Saaty, 1990, hal. 49). Contoh konflik retributif adalah Irlandia Utara dan konflik Palestina-Israel dan Perang Dingin antara negara adidaya sebelumnya.
9. **Konflik Salah Atribut**Ini berkaitan dengan penetapan penyebab yang salah (perilaku, pihak, atau masalah) untuk konflik (Deutsch, 1977). Sebagai contoh, seorang karyawan dapat secara keliru menghubungkan pemotongan kepada atasannya dengan anggaran departemen karyawan, yang mungkin dilakukan oleh manajer tingkat yang lebih tinggi karena protes dari atasan.
10. **Konflik Salah Tempat (Displaced)**Jenis konflik ini terjadi ketika pihak-pihak yang bertikai baik mengarahkan frustrasi atau permusuhan mereka ke entitas sosial yang tidak terlibat dalam konflik atau berdebat tentang masalah sekunder, bukan utama, (Deutsch, 1977).

**Tingkat Analisis**Jenis konflik Organisasi ini dapat diklasifikasikan sebagai intraorganizasional (mis., Konflik dalam suatu organisasi) atau antar organisasi (yaitu, konflik antara dua atau lebih organisasi). Konflik intra-organisasi juga dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat (individu, kelompok, dll.) Di mana hal itu terjadi. Atas dasar ini, konflik intra-organisasi dapat diklasifikasikan sebagai intrapersonal, antarpribadi, dan antar kelompok. Keempat jenis konflik ini dapat digambarkan sebagai berikut: konflik terjadi ketika pihak-pihak yang bertikai mengarahkan rasa frustrasi atau permusuhan mereka kepada entitas sosial yang tidak terlibat dalam konflik atau memperdebatkan masalah sekunder, bukan utama (Deutsch, 1977).

1. **Konflik Intrapersonal**Jenis konflik ini juga dikenal sebagai konflik intraindividual atau intrapsikis. Itu terjadi ketika seorang anggota organisasi diminta untuk melakukan tugas dan peran tertentu yang tidak sesuai dengan keahlian, minat, tujuan, dan nilai-nilainya.
2. **Konflik Interpersonal**Ini juga dikenal sebagai konflik diad (dua pihak). Ini merujuk pada konflik antara dua atau lebih anggota organisasi dari tingkat atau unit hierarki yang sama atau berbeda. Studi tentang konflik atasan-bawahan berhubungan dengan jenis konflik ini.
3. **Konflik Intragroup**Ini juga dikenal sebagai konflik antar departemen. Ini merujuk pada konflik di antara anggota suatu kelompok atau antara dua atau lebih subkelompok dalam suatu kelompok sehubungan dengan tujuan, tugas, prosedur, dan sebagainya. Konflik semacam itu juga dapat terjadi sebagai akibat ketidakcocokan atau ketidaksepakatan antara beberapa atau semua anggota kelompok dan pemimpinnya.
4. **Intergroup Conflict**Ini juga dikenal sebagai konflik antardepartemen. Ini merujuk pada konflik antara dua atau lebih unit atau kelompok dalam suatu organisasi. Konflik antara lini dan staf, produksi dan pemasaran, dan kantor pusat dan staf lapangan adalah contoh dari jenis konflik ini. Pada jenis khusus konflik antarkelompok adalah antara tenaga kerja dan manajemen.



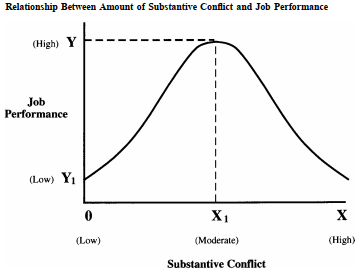
**DEFINISI MANAJEMEN KONFLIK**

Apa yang kita butuhkan untuk organisasi kontemporer adalah manajemen konflik, bukan penyelesaian konflik. Manajemen konflik tidak selalu menyiratkan penghindaran, pengurangan, atau pemutusan konflik. Ini melibatkan merancang strategi yang efektif untuk meminimalkan disfungsi konflik dan meningkatkan fungsi konstruktif konflik untuk meningkatkan pembelajaran dan efektivitas organisasi.

**Affective Conflict**

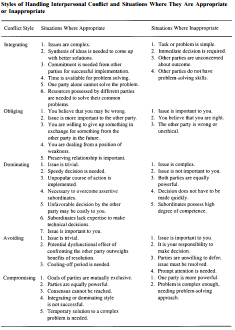
**Substantive Conflict**

**Inverted-U Function**



**Jenis Manajemen Konflik**Studi tentang pengelolaan konflik organisasi telah mengambil dua arah. Beberapa peneliti telah mencoba untuk mengukur jumlah konflik di berbagai tingkat organisasi dan untuk mengeksplorasi sumber-sumber konflik tersebut. Tersirat dalam studi ini adalah bahwa jumlah konflik yang moderat dapat dipertahankan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengubah sumber konflik. Yang lain telah mencoba untuk menghubungkan berbagai gaya penanganan konflik interpersonal dari peserta organisasi dan efeknya pada kualitas solusi masalah atau pencapaian tujuan sistem sosial.

**Memilih Jenis Manajemen Konflik sesuai situasi**Manajemen konflik yang fungsional atau efektif melibatkan gaya yang cocok dengan situasi. Pencocokan bisa efektif ketika kriteria untuk manajemen konflik, yang dibahas sebelumnya, dipenuhi. Situasi di mana masing-masing gaya sesuai atau tidak pantas dijelaskan pada Tabel 5.1



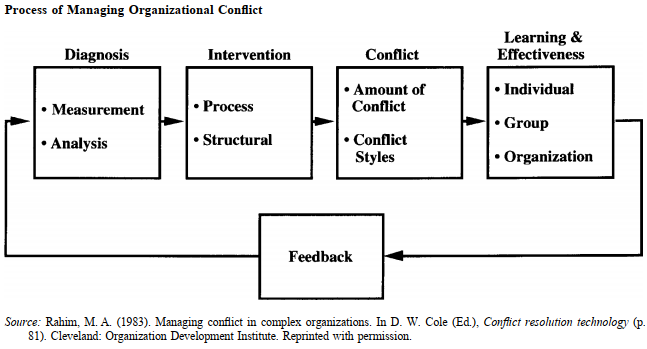
**Strategi Manajemen Konflik**Literatur yang ada tentang manajemen konflik kurang pada strategi yang diperlukan untuk mengelola konflik di tingkat makro yang dapat memenuhi kriteria sebelumnya. Ada kebutuhan untuk merancang strategi manajemen konflik baru berdasarkan literatur kontemporer yang cenderung memenuhi tiga kriteria. Strategi-strategi ini adalah:

1. Raih dan pertahankan konflik substantif dalam jumlah sedang untuk tugas-tugas non-rutin.

2. Minimalkan konflik substantif untuk tugas rutin.

3. Minimalkan konflik afektif untuk tugas rutin dan non-rutin.

4. Memungkinkan anggota organisasi untuk memilih dan menggunakan gaya penanganan konflik interpersonal sehingga berbagai situasi konflik dapat ditangani dengan tepat.

**PROSES MANAJEMEN KONFLIK**Manajemen konflik organisasi melibatkan diagnosis, dan intervensi dalam, konflik. Diagnosis memberikan dasar untuk intervensi. Proses ini ditunjukkan pada Gambar 5.2.

Konflik Organisasi

Konflik organisasi digolongkan sebagai intrapersonal, antarpribadi, antar kelompok, dan antar kelompok berdasarkan level. Psikolog telah mempelajari konflik di tingkat intrapersonal secara luas. Mereka mendefinisikan konflik sebagai "situasi di mana seseorang termotivasi untuk terlibat dalam dua atau lebih kegiatan yang saling eksklusif" (Murray, 1968, p. 220; lihat juga Reichers, 1986; Bazerman, Tenbrunsel, & Wade-Benzoni, 1998). Menurut sarjana komunikasi Roloff (1987), konflik ini “terjadi ketika ada ketidakcocokan atau ketidakkonsistenan di antara elemen kognitif individu [yang] menyiratkan bahwa elemen kognitif baru berbeda dengan penjelasan atau harapan sebelumnya.

**JENIS KONFLIK INTRAPERSONAL**

Menurut Lewin (1948) ada tiga jenis konflik intrapersonal.

Berikut ini adalah diskusi dari tiga jenis ini:

**Konflik: Approach–Approach (Pendekeatan-Pendekatan)**Ini terjadi ketika seseorang harus memilih di antara dua alternatif yang menarik. Seorang manajer dihadapkan dengan konflik pendekatan-pendekatan jika ia harus merekomendasikan salah satu dari dua bawahan untuk promosi yang sama-sama kompeten untuk posisi itu. Seorang pencari kerja yang memiliki dua tawaran pekerjaan menarik harus mengatasi konflik ini.

**Konflik: Approach–Avoidance (Pendekatan-Penghindaran)**Ini terjadi ketika seseorang harus berhadapan dengan situasi yang memiliki aspek positif maupun negatif, yaitu, ketika seseorang merasakan tingkat ketertarikan yang sama dan rasa jijik terhadap tujuan atau tujuan yang bersaing. Seorang anggota fakultas mungkin berada dalam jenis konflik ini jika dia ingin bergabung dengan sekolah top di mana prospek masa jabatan tidak pasti.

**Konflik: Avoidance–Avoidance (Penghindaran-Penghindaran)**Konflik ini terjadi ketika masing-masing alternatif yang bersaing memiliki konsekuensi negatif, yaitu, mereka sama menjijikkan. Seorang manajer akan berada dalam jenis konflik ini jika ia harus memutuskan antara menerima pemotongan gaji atau berhenti dari pekerjaannya. Orang itu mungkin tertekan dalam upayanya untuk memutuskan yang lebih rendah dari dua kejahatan.

Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal mengacu pada manifestasi ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau perbedaan antara dua atau lebih individu yang berinteraksi. Ada beberapa gaya penanganan konflik interpersonal: mengintegrasikan, mewajibkan, mendominasi, menghindari, dan kompromi. Bab ini membahas gaya penanganan konflik anggota organisasi dengan atasannya, bawahannya, dan rekan-rekannya. Itu tidak berurusan dengan jumlah konflik antara dua anggota organisasi. Ini karena sebagian besar literatur tentang konflik interpersonal dalam organisasi berkaitan dengan gaya penanganan konflik interpersonal daripada jumlah konflik tersebut. Sejumlah studi tentang konflik interpersonal terutama berkaitan dengan konflik atasan-bawahan.

**MODEL KONFLIK**

Selama bertahun-tahun sejumlah model telah dikembangkan untuk menggambarkan dinamika berbagai jenis konflik organisasi. Alih-alih mengembangkan model terpisah untuk setiap jenis konflik organisasi, model terintegrasi telah dikembangkan yang dapat digunakan untuk menggambarkan dinamika konflik antarpribadi, antar kelompok, dan antar kelompok.

Berbagai model menghadirkan konflik organisasi sebagai suatu proses. Goldman (1966) menyajikan siklus konflik berdasarkan pada (1) peristiwa awal, (2) peristiwa yang mempengaruhi, dan (3) peristiwa penutup. Pondy (1967) mempresentasikan model konflik organisasi yang mengidentifikasi lima tahap episode konflik: (1) konflik laten, (2) konflik yang dirasakan, (3) konflik yang dirasakan, (4) konflik nyata, dan (5) konflik setelahnya. Walton dan Dutton (1969) menyajikan model konflik antardepartemen yang berfokus pada (1) penentu konflik, (2) atribut atau manifestasi konflik, dan (3) konsekuensi dari pola hubungan efektivitas organisasi. Model proses episode konflik Thomas (1976) meliputi (1) frustrasi, (2) konseptualisasi, (3) perilaku, dan (4) hasil.

**MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL**Manajemen konflik interpersonal melibatkan perubahan dalam sikap, perilaku, dan struktur organisasi, sehingga anggota organisasi dapat bekerja satu sama lain secara efektif untuk mencapai tujuan individu dan / atau bersama. Manajemen konflik interpersonal pada dasarnya melibatkan mengajar anggota organisasi gaya menangani konflik interpersonal untuk menangani berbagai situasi secara efektif dan mengatur mekanisme yang tepat sehingga masalah yang belum terselesaikan ditangani dengan benar. Manajemen konflik interpersonal, yang melibatkan diagnosis dan intervensi, dibahas sebagai berikut.

Konflik Intragroup

Konflik dalam kelompok mengacu pada ketidakcocokan, ketidaksesuaian, atau ketidaksepakatan di antara anggota suatu kelompok atau subkelompoknya mengenai tujuan, fungsi, atau kegiatan kelompok. "Masalah intragroup ada setiap kali anggota kelompok merasakan perbedaan antara apa yang saat ini terjadi antara dia dan kelompoknya dan apa yang dia inginkan terjadi" (Jarboe & Witteman 1996, hal. 316). Kecuali jika mayoritas anggota suatu kelompok atau subkelompoknya terlibat dalam konflik, ia tidak diklasifikasikan sebagai konflik antar kelompok.

**EFEK KONFLIK INTRAGROUP**Beberapa penelitian sebelumnya melaporkan hubungan antara konflik antar kelompok dan hasil individu dan organisasi. Julian dan Perry (1967), dalam studi eksperimental mereka, menemukan bahwa kualitas dan kuantitas kinerja tim jauh lebih tinggi dalam kondisi kompetitif daripada kondisi kooperatif. Hoffman dan Maier (1961) menemukan bahwa kelompok-kelompok eksperimental dengan anggota yang heterogen dan konflik kepentingan dan pendapat yang berakibat menghasilkan solusi yang lebih baik untuk set solusi standar. Torrance (1954) melaporkan bahwa awak pesawat yang merasakan jumlah konflik yang lebih besar lebih efektif daripada awak yang melaporkan lebih sedikit konflik. Pelz dan Andrews (1976) menemukan bahwa para ilmuwan yang terpapar pada diskusi dengan kolega yang berorientasi berbeda cenderung lebih produktif. Blau (1963) studi tentang dua lembaga pemerintah menyarankan hubungan negatif antara perilaku kompetitif dan kinerja dalam situasi norma kelompok kooperatif.

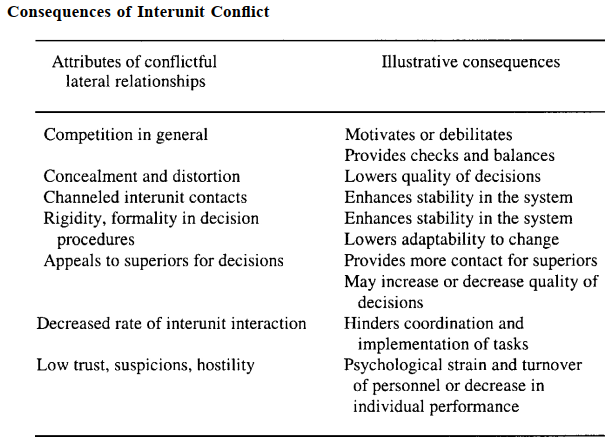
**MANAJEMEN KONFLIK INTRAGROUP**Manajemen konflik antar kelompok melibatkan penyaluran energi, keahlian, dan sumber daya kelompok secara efektif ke arah perumusan dan / atau pencapaian tujuan kelompok. Secara khusus, ini melibatkan mengubah sumber-sumber konflik di antara anggota suatu kelompok sehingga konflik afektif diminimalkan, sejumlah kecil konflik substantif dicapai dan dipertahankan, dan anggota kelompok dimungkinkan untuk mempelajari gaya penanganan konflik antar kelompok untuk menangani berbagai situasi. Karena gaya penanganan konflik dibahas secara rinci dalam bab sebelumnya, bab ini terutama membahas jumlah konflik antar kelompok. Diagnosis dan intervensi dalam konflik intragroup dibahas selanjutnya.

Konflik Intergroup

Konflik antarkelompok mengacu pada ketidakcocokan atau ketidaksepakatan kolektif antara dua atau lebih divisi, departemen, atau subsistem sehubungan dengan tugas, sumber daya, informasi, dan sebagainya. Roloff (1987) telah dengan tepat menunjukkan bahwa, “walaupun bentuk konflik ini menyiratkan bahwa setiap anggota suatu kelompok bertentangan dengan anggota kelompok lainnya, seringkali perselisihan yang sebenarnya terjadi antara perwakilan (misalnya, kepala departemen, atau negosiator manajemen tenaga kerja). ) ”(Hlm. 501).

Beberapa contoh klasik konflik antarkelompok organisasi adalah antara lini dan staf, manufaktur dan penjualan, produksi dan pemeliharaan, kantor pusat dan staf lapangan, serta tenaga kerja dan manajemen.

**EFFECTS KONFLIK INTERGROUP**Beberapa efek dari konflik antarkelompok dibahas dalam dinamika konflik antarkelompok. Tinjauan literatur Walton dan Dutton (1969) mengemukakan bahwa konsekuensi dari konflik antarkelompok dapat bersifat fungsional dan disfungsional, tergantung pada atribut hubungan lateral yang konflik. Beberapa hubungan ini ditunjukkan pada Tabel 9.1.



**MANAJEMEN KONFLIK INTERGROUP**Manajemen konflik antarkelompok melibatkan penyaluran energi, keahlian, dan sumber daya dari anggota kelompok yang saling bertentangan untuk solusi sinergis untuk masalah umum mereka atau pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Diagnosis dan intervensi untuk mengelola konflik antarkelompok adalah sebagai berikut:

**Diagnosis**Diagnosis konflik antarkelompok dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, catatan perusahaan, dan persepsi anggota organisasi. ROCI – I dapat digunakan untuk mengukur jumlah konflik antarkelompok dalam suatu organisasi. Jika diperlukan untuk mengukur jumlah konflik antara dua departemen tertentu, seperti produksi dan pemasaran, anggota produksi dapat diminta untuk menanggapi item konflik antarkelompok untuk menunjukkan berapa banyak konflik yang menurut mereka ada antara departemen mereka dan departemen pemasaran.

**Pengukuran**

Diagnosis komprehensif konflik antarkelompok harus mencakup pengukuran berikut ini:

1. Jumlah konflik yang ada antara dua kelompok tertentu.

2. Gaya penanganan konflik anggota group dengan bukan anggota group.

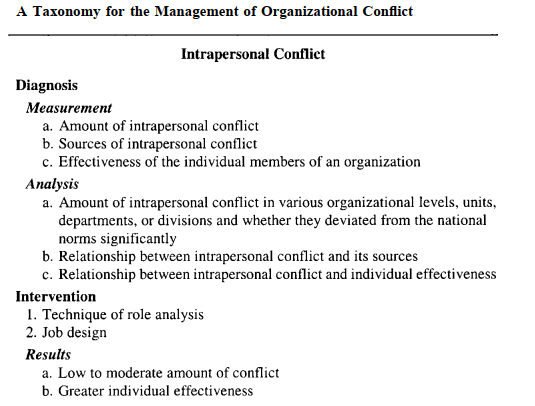
3. Sumber konflik antarkelompok dan gaya penanganan konflik tersebut.

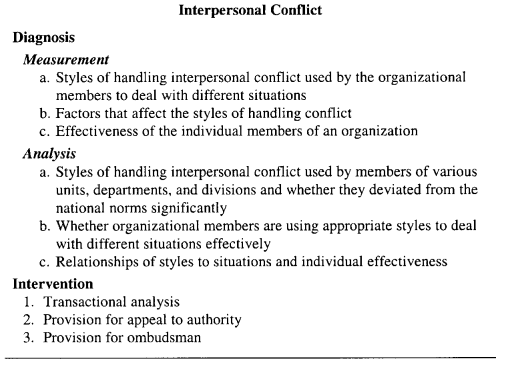
4. Pembelajaran organisasi dan efektivitas hubungan antarkelompok.

**Analisis**

Analisis data diagnostik sebelumnya menunjukkan:

1. Jumlah konflik antar kelompok dan apakah menyimpang dari norma nasional secara signifikan.
2. Hubungan jumlah konflik antar kelompok dan gaya penanganannya konflik dengan sumbernya.
3. Hubungan konflik antarkelompok dan gaya penanganan konflik tersebut pembelajaran dan efektivitas hubungan antarkelompok.





**DAFTAR USTAKA**

Rahim, M. A. (1979). *Managing Conflict in Organization*. Westport, CT: Quorum BooksInc.