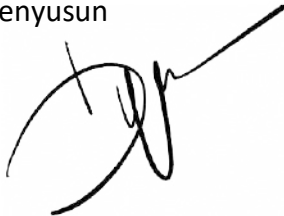


LEMBAR PENGESAHAN
DIKTAT KULIAH / BAHAN AJAR / BUKU AJAR

Judul : Manajemen Konflik
Program Studi : Psikologi
Disusun Oleh : Netty Dyan Prastika, M.Psi., psikolog
NIP : 198301202008122001

Disahkan Oleh :

Penyusun



Netty Dyan Prastika, M.Psi., psikolog
NIP. 19830120200812001

Samarinda, 02 Januari 2023

Dekan



Dr. Finnah Fourqoniah, S.Sos., M.Si,
NIP. 198007092006042001

BAHAN AJAR

MANAJEMEN KONFLIK (SKS:2)



Dosen Pengampu:

Netty Dyan Prastika, MPsi., psikdog

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIALDAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULWARMAN



DEFINISI MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen Konflik?

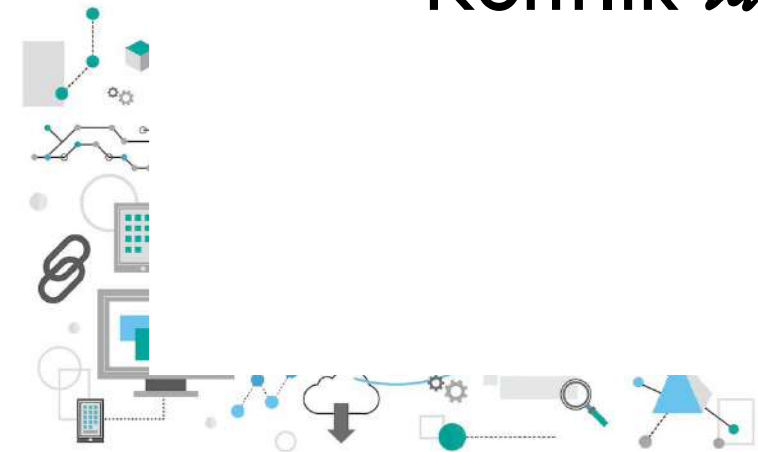
Manajemen *adalah*

pengelolaan untuk mengatur sebuah organisasi atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi.



Konflik *adalah*

semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan.





Conflict is not inherently bad.

It is often just a sign that change is needed, is coming, or has already happened.



Management Konflik?



Conflict management is the set of techniques required to identify and resolve conflict in the workplace. Since conflict is a normal part of any work environment, conflict management's goal is to detect and minimize the negative effects of conflict rather than eliminating it completely.

Manajemen konflik adalah seperangkat teknik yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik di tempat kerja. Karena konflik adalah bagian normal dari setiap lingkungan kerja, tujuan manajemen konflik adalah untuk mendeteksi dan meminimalkan efek negatif dari konflik daripada menghilangkannya sama sekali.



Manajemen Konflik *adalah*

usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan tidak mengganggu kinerja organisasi.



KONFLIK adalah akibat dari perilaku yang kompleks. Konflik dapat terjadi pada berbagai tingkatan seperti intrapersonal, interpersonal, intragrup, atau antarkelompok.

Konflik intrapersonal terjadi di dalam diri seseorang, sedangkan konflik interpersonal terjadi antarseseorang dengan orang yang lain.

konflik intragrup terjadi dalam satu kelompok orang, dan konflik antarkelompok terjadi di antara dua atau lebih kelompok orang.

Tipe - tipe konflik

1. Konflik Pribadi (*Personal Conflict*)
2. Konflik Intrapersonal (*Intrapersonal Conflict*)
3. Konflik Peran (*Role Conflict*)
4. Konflik Interpersonal (*Interpersonal Conflict*)
5. Konflik Antarkelompok (*Intergroup Conflict*)
6. Konflik Antarorganisasi (*Interorganizational Conflict*)
7. Konflik Keluarga (*Family Conflict*)
8. Konflik Keluarga-Pekerjaan (*Work-Family Conflict*)



Bentuk Konflik

KONFLIK HUBUNGAN (relationship conflict)

- Muncul bila tidak ada ketidaksesuaian antarpribadi di antara anggota kelompok, termasuk benturan kepribadian, ketegangan, permusuhan, dan gangguan.
- → emosi individu negative : kecemasan, ketidakpercayaan atau kebencian, frustrasi, serta ketegangan dan ketakutan untuk ditolak oleh anggota tim lainnya.

Bentuk Konflik

KONFLIK TUGAS (Task Conflicts)

- adanya ketidaksepakatan mengenai isi tugas dan tujuannya, seperti distribusi sumber daya, prosedur, dan interpretasi fakta.
- Konflik tugas mencakup perbedaan sudut pandang, gagasan, dan pendapat
- Positif → memperbaiki kemampuan debat dalam tim, yang menghasilkan gagasan dan inovasi berkualitas, serta mengarah ke arah yang lebih baik.
- Negatif → seperti ketidakpuasan kerja, ketidakcocokan pada kerja tim, dan meningkatnya kecemasan

Bentuk Konflik

KONFLIK PROSES (Process Conflicts)

- mengacu pada ketidaksepakatan tentang bagaimana sebuah tugas harus diselesaikan, siapa yang harus bertanggung jawab, dan bagaimana pendelegasian wewenang kepada individu
- konflik proses dikaitkan dengan moral yang lebih rendah, penurunan produktivitas, dan kinerja tim yang buruk

Bentuk Konflik

- Konflik Fungsional atau Konflik Konstruktif
konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya (kelompok)
- Konflik Disfungsional atau Konflik Merusak
Konflik yang menghambat kinerja kelompok

Bentuk Konflik

- Konflik Disfungsional atau Konflik Merusak
- Konflik yang menghambat kinerja kelompok

Alasan untuk tindakan

- Seorang pemimpin yang kompeten harus mengetahui letak tombol panas dan situasi dimana mereka dipicu sehingga akan lebih siap menghadapi situasi yang emosional.

Karakteristik yang penting bagi pemimpin yang kompeten untuk menyelesaikan konflik:

- kemampuan untuk tetap tenang,
- merangkul konflik konstruktif,
- kemampuan untuk bersikap kritis terhadap gagasan dan bukan terhadap orang,
- kemampuan untuk memisahkan masalah nilai pribadi dari kritik terhadap gagasan seseorang,
- fokus tanpa kompromi pada hasil terbaik dan bukan sekadar menang,
- upaya untuk memahami semua sisi permasalahan,
- mendengarkan orang lain,
- serta mendorong kesopanan, keadilan, dan keamanan.

Emosi -- konflik

Emosi sebagian besar diungkapkan melalui bahasa tubuh dan ekspresi wajah, yang merupakan sesuatu yang tidak dapat disembunyikan satu sama lain.

Kita menjadi emosional karena sesuatu yang menjadi kepentingan pribadi dipertaruhkan bagi kita.

Tingkat intensitas emosi dapat naik-turun sepanjang proses manajemen konflik. Para pihak bisa jadi memiliki tingkat keterlibatan emosional berbeda dalam mempersepsikan konflik sehingga komitmen untuk mengatasi konflik mungkin berbeda.

Pendekatan konflik dan gaya manajemen konflik ditentukan oleh keterlibatan emosional para pihak dalam konflik.

Bodther et al. (2001)

3 elemen utama yang membentuk konflik

Bodtker et al. (2001)

- **SIKAP** (*attitudes*), yakni ide dan emosi kognitif. Sikap ini bisa positif atau negatif.
- **PERILAKU** (*behavior*), yakni perilaku nyata dan tindakan agresif potensial.
- **KONTRADIKSI** (*contradiction*), yakni nilai dan kepentingan

3 elemen utama yang membentuk konflik

Bodtker et al. (2001)

SIKAP (*attitudes*), yakni ide dan emosi kognitif.

Sikap ini bisa positif atau negatif.

Pihak-pihak yang berkonflik biasanya akan mengembangkan stereotip yang merendahkan masing-masing, dan sikap ini biasanya dipengaruhi oleh emosi seperti ketakutan, kemarahan, kepahitan, dan kebencian.

Sikap tersebut meliputi elemen emotif (perasaan), kognitif (keyakinan), dan konatif (kehendak)

3 elemen utama yang membentuk konflik

Bodtker et al. (2001)

PERILAKU (*behavior*), yakni perilaku nyata dan tindakan agresif potensial.

Perilaku di dalamnya termasuk kerja sama atau pemaksaan, serta gerak tangan atau tubuh yang mengekspresikan persahabatan atau permusuhan. Perilaku konflik dengan kekerasan dicirikan oleh ancaman, pemaksaan, dan serangan yang merusak.

3 elemen utama yang membentuk konflik

Bodtner et al. (2001)

KONTRADIKSI (*contradiction*), yakni nilai dan kepentingan

Kontradiksi merujuk pada dasar situasi konflik, termasuk “ketidakcocokan tujuan” yang ada atau yang dirasakan oleh para pihak yang bertikai yang disebabkan oleh adanya “ketidakcocokan antara nilai sosial dan struktur sosial”. Konflik yang tidak simetris dan kontradiktif ditentukan oleh para pihak yang bertikai, hubungan mereka, dan benturan kepentingan antara mereka dalam berhubungan. Sikap yang dimaksud termasuk persepsi para pihak yang bertikai dan kesalahan persepsi di antara mereka dan dalam diri mereka sendiri.

Agar terjadi konflik maka ketiga unsur ini harus ada.

Untuk menyelesaikan konflik maka seseorang harus mengidentifikasi dan menangani semua elemen ini.

Jika tidak, usaha untuk mengelola konflik tidak akan berhasil.

3 langkah berikut saat mengelola konflik, yakni

- 1. identifikasi elemen konflik**, emosi, perilaku, dan kontradiksi;
- 2. transformasi**, yakni mengubah orientasi konflik dan membuat pihak-pihak yang berbeda menyadari unsur-unsurnya; dan
- 3. solusi**, yakni mengubah elemen yang memungkinkan transformasi arah konflik dan mengarah pada solusi yang jelas.

Bodther et al. (2001)

intensitas bentuk konflik meliputi 5 level berikut:

Level 1

perbedaan (*differences*)

Ketika pihak yang terlibat melihat situasi dari perspektif yang berbeda, namun pada saat yang bersamaan menyadari pola pikir dan kepentingan pihak lain → sangat jarang jenis konflik ini membawa dampak negatif pada hubungan dan produktivitas.

Level 2

kesalahpahaman (*misunderstandings*).

Kesalahpahaman dibuat ketika dua atau lebih pihak menafsirkan suatu situasi secara berbeda. Untuk menghindari eskalasi lebih lanjut maka penting untuk memeriksa kesalahanpahaman pada awal proses.

Level 3

ketidaksepakatan
(*disagreements*)

ketika dua orang melihat situasi secara berbeda, dan terlepas dari seberapa baik mereka memahami posisi dan kepentingan orang lain, merasa tidak nyaman bahwa pihak lain tidak setuju”. Sebaliknya, ketidaksepakatan dapat memberi efek positif terhadap inovasi.

Level 4

perselisihan (*discord*)

Ketika mencapai tingkat perselisihan, konflik mulai menimbulkan dampak negatif pada hubungan di antara para pihak. Tanda khas perselisihan adalah saat para pihak mulai mengkritik, menghindari, dan menghalangi satu sama lain.

Level 5

polarisasi (*polarization*)



Pada tingkat ini, konflik telah mencapai tingkat kritis yang hampir di setiap kasus mengarah pada konflik yang belum terselesaikan, dan membuat hubungan yang rusak parah. pada tahap ini para pihak mulai merekrut orang lain untuk bergabung dengan perjuangan mereka.

Dalam skenario terburuk, pihak-pihak yang terlibat mulai menggunakan perilaku destruktif, dan perang adalah salah satu contoh polarisasi ekstrem.

sumber konflik:

SUMBER INTERNAL



mengacu pada faktor-faktor yang melekat dalam struktur organisasi

Faktor utama sumber konflik internal → kepentingan oposisi (*opposing interests*) dari pelaku industri atau organisasi.

- Kepentingan ini akan menimbulkan konflik sebagai upaya kedua pihak dalam organisasi, untuk mencoba berbagi “kue industri”
- Terlepas dari hal di atas, umumnya terdapat hubungan kekuasaan di antara kedua aktor dalam industri yang dapat menimbulkan konflik

SUMBER EKSTERNAL



mengacu pada faktor-faktor yang berada di luar empat dinding organisasi

Misalnya, ketika pihak ketiga melakukan intervensi terhadap perselisihan hubungan industrial.

→ ketika pemerintah sebagai pihak ketiga dan pihak regulasi, mencoba merumuskan kebijakan atau membuat undang-undang yang menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lain. Hal tersebut tentunya dapat menimbulkan konflik

faktor-faktor yang menjadi sumber potensial konflik dalam organisasi:

Mullins (2005)

PERBEDAAN PERSEPSI

- Perbedaan persepsi menghasilkan perbedaan pendapat, dan juga penilaian orang dalam memberi makna (*meanings*) terhadap suatu *stimulasi yang sama*.
- Perbedaan persepsi merupakan suatu realitas yang sangat potensial untuk menjadi sumber utama konflik.

KETERBATASAN SUMBER DAYA

- Pada organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya, individu, serta kelompok maka akan banyak pula kepentingan terhadap sumber daya tersebut (misalnya alokasi anggaran). Situasi ini biasanya menjadi pemicu konflik, yang akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi.
- Jadi, semakin langka sumber daya dalam organisasi maka semakin besar pula kesempatan atau peluang terjadinya konflik.

DEPARTEMENTALISASI DAN SPESIALISASI

- Potensi konflik dapat meningkat secara substansial ketika antardepartemen dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda atau tidak selaras. Misalnya, tujuan seorang penjual komputer adalah menjual komputer sebanyak-banyaknya dan secepat mungkin. Akan tetapi, fasilitas manufaktur tidak mampu mendukungnya. Dalam kasus ini, konflik dapat terjadi karena masing-masing departemen memiliki tujuan yang berbeda.
- Sedangkan dalam spesialisasi, jika sebagian besar karyawan dalam sebuah organisasi adalah spesialis, hal itu dapat menyebabkan konflik karena mereka memiliki tanggung jawab pekerjaan masing-masing.

- Misalnya, resepsionis di bengkel kamera yang mengatakan bahwa kamera dapat diperbaiki dalam satu jam, meski ternyata perbaikannya memakan waktu seminggu. Hal ini terjadi karena resepsionis tidak banyak mengetahui tentang pekerjaan teknisi, dan seharusnya tidak memberikan tenggang waktu yang tidak realistis. Keadaan ini nantinya dapat menimbulkan konflik antara resepsionis dan teknisi.

INTERDEPENDENSI

- Konflik cenderung dapat meningkat karena interdependensi tugas. Apabila seseorang harus bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan tugasnya, dan kemudian tugas tersebut tidak beres atau mengalami keterlambatan maka mereka cenderung untuk menyalahkan rekan kerjanya.
- Ketergantungan diantara anggota tim memang sering tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, dibutuhkan saling pengertian mengenai proses kerja masing-masing, dan menerima hasil yang bergantung pada kinerja orang lain pula.

HUBUNGAN KEWENANGAN

- Di banyak organisasi sering muncul ketegangan antara manajer dan karyawan, karena sebagian orang tidak suka ditegur mengenai apa yang harus mereka lakukan. Manajer biasanya memiliki hak istimewa (misalnya jam fleksibel, panggilan jarak jauh pribadi gratis, dan waktu istirahat yang lebih lama) sehingga menimbulkan kecemburuan sosial yang menjadi sumber konflik. Pola kepemimpinan seorang manajer yang sangat kaku sering kali memicu konflik dengan karyawan mereka.
- Di samping itu, terkadang orang atau kelompok mencoba terlibat dalam konflik, untuk meningkatkan kekuatan atau posisi tawar (*bargaining position*) mereka dalam sebuah organisasi.

PERAN DAN HARAPAN

Peran adalah perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan. Setiap karyawan memiliki satu atau lebih peran dalam organisasi. Peran ini mencakup elemen seperti jenis pekerjaan, deskripsi tugas, dan kesepakatan antara karyawan dan organisasi.

Konflik antara manajer-bawahan dapat terjadi bila peran bawahan tidak ditentukan secara jelas, dan masing-masing pihak memiliki pemahaman dan harapan yang berbeda mengenai peran tersebut.

AMBIGUITAS YURISDIKSI

Apabila garis tanggung jawab dalam sebuah organisasi tidak pasti maka ambiguitas yurisdiksi muncul.

Karyawan memiliki kecenderungan untuk melepaskan tanggung jawab yang tidak diinginkan kepada orang lain, jika tanggung jawab tidak dinyatakan secara jelas.

Tujuan yang ambigu, yurisdiksi, atau kriteria kinerja yang tidak jelas dapat menyebabkan konflik.

Dengan ambiguitas seperti itu, peraturan formal dan informal yang mengatur interaksi terpecah. Yurisdiksi ambigu sering terungkap saat program baru diperkenalkan. Kriteria kinerja ambigu adalah penyebab sering terjadinya konflik antara atasan dan bawahan.

<https://www.youtube.com/watch?v=5JH4m9m0dpY>

<https://www.youtube.com/watch?v=cekRtxp6Pgo>

<https://www.youtube.com/watch?v=4bciERrt3BE>

<https://www.youtube.com/watch?v=degSv91DWGI>

<https://www.youtube.com/watch?v=Ec1ZmGIpxvo>

<https://www.youtube.com/watch?v=RrubNzBplGU>

<https://www.youtube.com/watch?v=5uTTrVwXW7o>

<https://www.youtube.com/watch?v=Q3QQSQ5qupl>



Terima
Kasih

The text 'Terima Kasih' is written in a black, cursive, handwritten font. The word 'Terima' is on the top line and 'Kasih' is on the bottom line. The text is surrounded by decorative elements: several small yellow four-pointed stars, some with black outlines, and several short black lines radiating outwards, resembling sun rays or sparkles. The overall style is whimsical and celebratory.