
Psikologi Dunia Kerja



Konflik Dalam Pekerjaan

Dinnul Alfian Akbar, SE, M.Si

Konflik

- Pengertian

- Oposisi interaksi berupa antagonisme (pertentangan), benturan paham, perselisihan, kurang mufakat, pergeseran, perkelahian, benturan senjata dan perang.

Konflik

- Pengertian

- Dalam pengertian negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat kebinatangan yang buas, kekerasan, penghancuran, tanpa kontrol emosional, pemogokan, dan lain-lain.
- Dalam pengertian positif, konflik dikaitkan dengan petualangan, hal-hal baru, pembaharuan, pertumbuhan, perkembangan, mawas diri, dan lain sebagainya

Konflik

- Sumber-sumber Konflik
 - Komunikasi
 - Organisasi
 - Tingkah laku pribadi

Sumber-sumber Konflik

- Komunikasi

- Faktor komunikasi disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi, hal ini disebabkan oleh:

- Berbagai macam unit kerja yang tidak bisa berkomunikasi dengan baik.
 - Salah paham dan tidak adanya usaha untuk memberikan informasi satu sama lain
 - Ketidاكلancaran komunikasi antara manajer dengan bawahan mengakibatkan emosi dan ambiguitas.

Sumber-sumber Konflik

- Faktor Struktur Organisasi
 - Konflik lebih banyak terjadi di perusahaan-perusahaan besar dalam struktur organisasi yang luas, jika dibandingkan dengan organisasi kecil dengan tugas-tugas khusus yang terkendali.
 - Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat dengan adanya variabel sebagai berikut:

Sumber-sumber Konflik

- Faktor Struktur Organisasi

- Sistem birokrasi dan overbirokrasi

- Birokrasi menjamin adanya rutinisasi, spesialisasi, dan standarisasi, juga kekuasaan dengan batas-batas wewenangnya.
- Namun overbirokrasi bisa menimbulkan kesulitan dan konflik, yaitu adanya pengkotakan secara kaku, menonjolkan kepentingan diri sendiri, dan pengutamaan biro sendiri.

Sumber-sumber Konflik

- Faktor Struktur Organisasi
 - Heterogenitas dalam staf pimpinan
 - Disebabkan para pemimpin ini ingin “unjuk gigi”, ingin mengukur dan memperbandingkan kemampuan sendiri dengan potensi orang lain dan para senior.

Sumber-sumber Konflik

- Faktor Struktur Organisasi

- Supervisi yang terlalu ketat

- Pengawasan yang terlalu ketat dan tidak mau dibantah dapat menimbulkan konflik. Biasanya menimbulkan banyak frustrasi, agresi, rasa permusuhan, dan mengurangi relasi.

- Sistem hadiah

- Apabila pemberian hadiah kepada satu kelompok merugikan kelompok yang lain, atau adanya diskriminasi dalam pemberian hadiah.

Sumber-sumber Konflik

- Faktor Struktur Organisasi

- Limitasi sumber energi

- Adanya keterbatasan sumber energi, sedangkan berbagai pihak membutuhkan, dapat menyebabkan konflik.

- Spesialisasi teknis versus kekuasaan formal

- Spesialisasi memang menambah otoritas informal, hal ini lebih mencerminkan ambisi-ambisi kekuasaan individual, dan kurang mendorong adanya koordinasi horisontal.

Sumber-sumber Konflik

- Faktor Struktur Organisasi

- Struktur organisasi piramidal

- Organisasi yang berbentuk piramid, menunjukkan semakin menyempit ke atas dengan jumlah manajer semakin sedikit. Oleh karena itu perjuangan naik keatas semakin berat dan menduduki fungsi di atas menjadi semakin kecil.
- Untuk naik ke jenjang lebih atas diperlukan: edukasi, training, pengalaman, seleksi ketat, bahkan “like and dislike” pihak atasan. Hal ini bisa menimbulkan konflik.

Sumber-sumber Konflik

- Faktor tingkah laku pribadi
 - Dalam tingkah laku mencakup pribadi pemimpin, kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri, dan tujuan yang ingin dicapai.
 - Jika perbedaan-perbedaan struktur kepribadian terlalu besar, disertai interest/kepentingan yang bertentangan, dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai tepat sama atau berlawanan, maka konflik bisa semakin luas.

Dasar Filosofi Konflik

- Tiga macam sikap manajerial untuk mendekati konflik
 - Tradisional
 - Behavioral atau netral
 - Modern atau interaksionistis

Dasar Filosofi Konflik

- Tiga macam sikap manajerial untuk mendekati konflik
 - Tradisional
 - Konflik itu sifatnya negatif, destruktif, dan merugikan. Karena itu konflik harus dilenyapkan, demi kerukunan dan harmoni hidup.
 - Manajer menganjurkan agar para pengikutnya menerima semua penerangan tanpa bertanya-tanya

Dasar Filosofi Konflik

- Tiga macam sikap manajerial untuk mendekati konflik
 - Behavioral atau netral
 - Melihat hakikat konflik sebagai ciri khas tingkah laku manusia.
 - Konflik bersumber dari perbedaan hakiki masing-masing individu dan kelompok, khususnya kelompok sosial dalam organisasi.
 - Biasanya pemimpin yang menganut aliran perilaku menjadi ragu-ragu ketika diminta untuk mengelola konflik.

Dasar Filosofi Konflik

- Tiga macam sikap manajerial untuk mendekati konflik
 - Modern atau interaksionistis
 - Menyatakan bahwa konflik itu penting, secara eksplisit konflik itu menstimulir oposisi, dan harus dikembangkan manajemen konflik.
 - Memandang konflik itu lebih positif dan interaktif
 - Konflik bisa memperkuat fundamental organisasi dan melancarkan jalannya perusahaan.
 - Konflik biasanya didekati dengan manajemen konflik, yaitu melalui instropeksi, rethinking, refleksi, revisi, maupun reorganisasi.

Teknik Menstimulir Konflik

- Beberapa teknik dalam menstimulir konflik
 - Teknik komunikasi
 - Dapat dilakukan dengan jalan memutuskan atau mengacau komunikasi, misalnya:
 - Memutus komunikasi manajer-karyawan dengan bersikap acuh tak acuh.
 - Komunikasi sengaja disimpangkan

Teknik Menstimulir Konflik

- Beberapa teknik dalam menstimulir konflik
 - Teknik mengacau struktur
 - Struktur organisasi sengaja ubah dan ditukar balikkan, misalnya dengan cara mengganti pemimpin, memindahkan posisi para pegawai atau buruh, membuat departemen atau bagian yang tidak perlu.

Teknik Menstimulir Konflik

- Beberapa teknik dalam menstimulir konflik
 - Teknik Pemimpin Neurotis dan usaha memperbesar perbedaan
 - Menempatkan individu yang neurotis dan mempunyai banyak masalah batin menjadi tenaga pemimpin.
 - Orang ini akan memproyeksikan semua kekacauan batinnya pada lingkungan, dan pasti akan banyak menstimulir konflik.

Alat-alat Mengelola Konflik

- Pemecahan Masalah
 - Apabila dua kelompok terjadi konflik, maka salah satu cara untuk menyelesaikan konflik, ialah melakukan perundingan, berdiskusi dengan cara musyawarah.
- Mempersatukan Tujuan
 - Membuat tujuan yang bisa diterima oleh kelompok-kelompok yang berselisih.

Alat-alat Mengelola Konflik

- **Penghindaran Konflik Keras**

- Dapat dilakukan dengan cara menolak konflik, tidak melakukan oposisi.
- Menghindari orang yang tidak disenangi dan menghindari konflik-konflik terbuka sekalipun diri sendiri menderita.

- **Ekspansi Sumber Energi**

- Memperbesar sumber-sumber energi bagi perluasan organisasi sehingga kebutuhan masing-masing pihak yang berselisih dapat dipenuhi

Alat-alat Mengelola Konflik

- **Memperhalus Konflik**
 - Mengecilkan perbedaan antara kelompok yang bertikai.
 - Memperbesar titik persamaan kelompok yang bertikai.

Alat-alat Mengelola Konflik

- Kompromi

- Menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang berselisih

- Bentuk-bentuk kompromi:

- *Pemisahaan*—pihak-pihak yang berselisih dipisahkan sampau mereka mencapai persetujuan
- *Arbitrasi*—pihak yang bertikai harus tunduk dengan keputusan pihak ketiga
- *Kembali keperaturan*—ditentukan pada aturan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa aturan tersebut dapat menyelesaikan konflik
- *Penyuapan*—salah satu pihak menerima kompensasi sebagai imbalan untuk mengakhiri konflik

Alat-alat Mengelola Konflik

- Menerapkan Tindakan Otoriter

- Dominasi dan Penguasaan

- *Pertama*—metoda ini meredakan konflik dan bukan menyelesaikannya
- *Kedua*—menciptakan situasi menang—kalah, dalam pihak yang kalah, dipaksa untuk tunduk pada wewenang yang lebih tinggi atau kekuasaan yang lebih besar
- Dominasi dapat dilakukan dengan cara: paksaan, perlunakan/penenangan, penghindaran, dan penentuan melalui suara terbanyak

Alat-alat Mengelola Konflik

- Mengubah Struktur Individual dan Struktur Organisasi
 - Memindahkan dan mempertukarkan anggota kelompok serta pemimpin dengan semboyan “the right man in the right places”
 - Membentuk badan koordinasi
 - Mengintrodusir sistem konsultasi dan sistem appel

Konflik dan Suksesnya Organisasi

- Pandangan Mengenai Konflik
 - Orang meyakini adanya korelasi diantara konflik yang konstruktif dengan suksesnya organisasi.
 - Tanpa konflik, tidak akan banyak tantangan, kemajuan, juga tidak ada stimulasi untuk mengetahui kekurangan.

Konflik dan Suksesnya Organisasi

