

QUOTES

Bisnis adalah konflik. Itulah proses kreatifnya. Anda tidak mendapatkan kinerja istimewa dengan mengatakan “Ya”. Anda mendapatkan cinta, tapi anda tidak mendapatkan kinerja istimewa.

Richard Snyder, CEO PERUSAHAAN PENERBITAN

Konflik

- Konflik adalah suatu proses dimana ada satu pihak yang merasa bahwa pihak yang lain telah mempengaruhi secara negatif tentang sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama.
 - Suatu titik pada setiap kegiatan yang tengah berlangsung bila suatu interaksi “bersilangan” dapat menjadi suatu konflik antar pihak.
- Hal ini meliputi rentang yang luas dari konflik yang dialami seseorang dalam organisasi.
 - Ketidakcocokan tujuan
 - Perbedaan dalam penafsiran makna
 - Ketidaksetujuan berdasarkan pengharapan perilaku.

Transisi dalam Pemikiran Konflik

Pandangan Tradisional

Keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari.

Penyebab :

- Komunikasi yang buruk
- Kurangnya keterbukaan
- Kegagalan dalam menafsirkan kebutuhan karyawan



Pandangan Hubungan Manusia

Kepercayaan bahwa konflik adalah sesuatu yang alami dan tidak dapat dihindari.

Pandangan Interaksionis

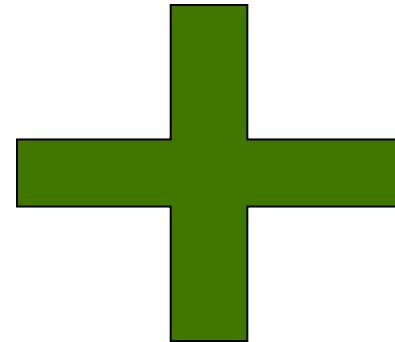
Kepercayaan bahwa konflik tidak hanya kekuatan positif dalam kelompok tetapi sepenuhnya dibutuhkan untuk keefektifan kinerja kelompok.



Konflik Fungsional Vs Disfungsional

Konflik Fungsional

Konflik yang mendukung tujuan dan memperbaiki kinerja kelompok



Konflik Disfungsional

Konflik yang mengganggu kinerja kelompok

Tipe – Tipe Konflik

Konflik Tugas

Konflik antar isi dengan tujuan kerja.

Konflik Hubungan

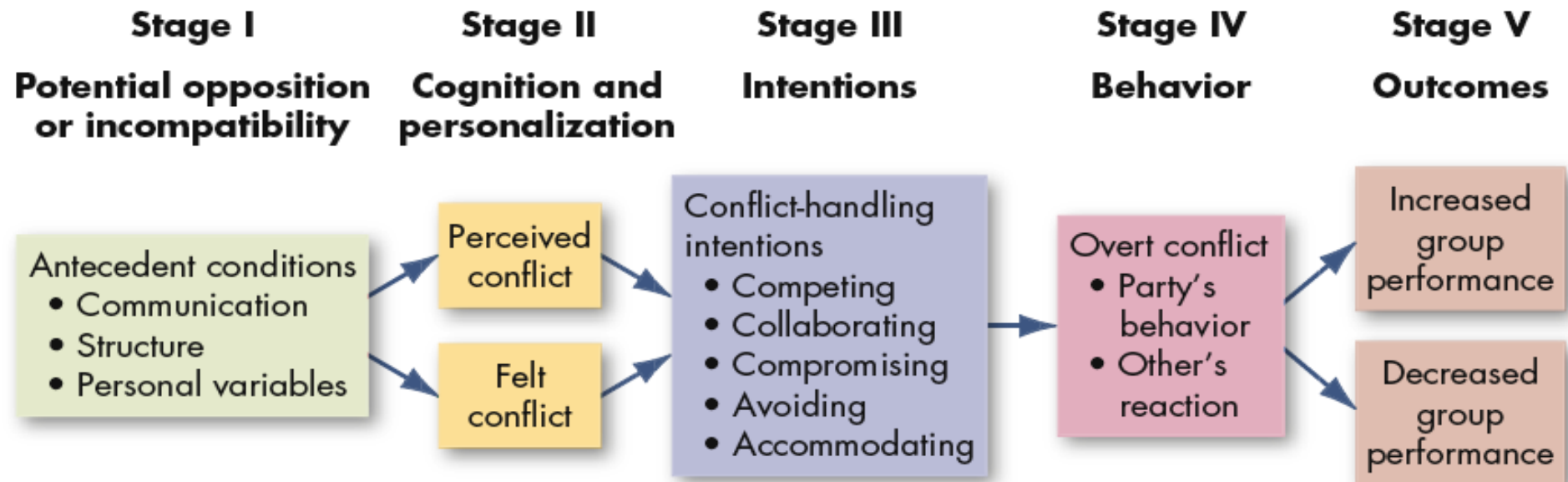
Konflik berdasarkan hubungan antar pribadi.

Konflik Proses

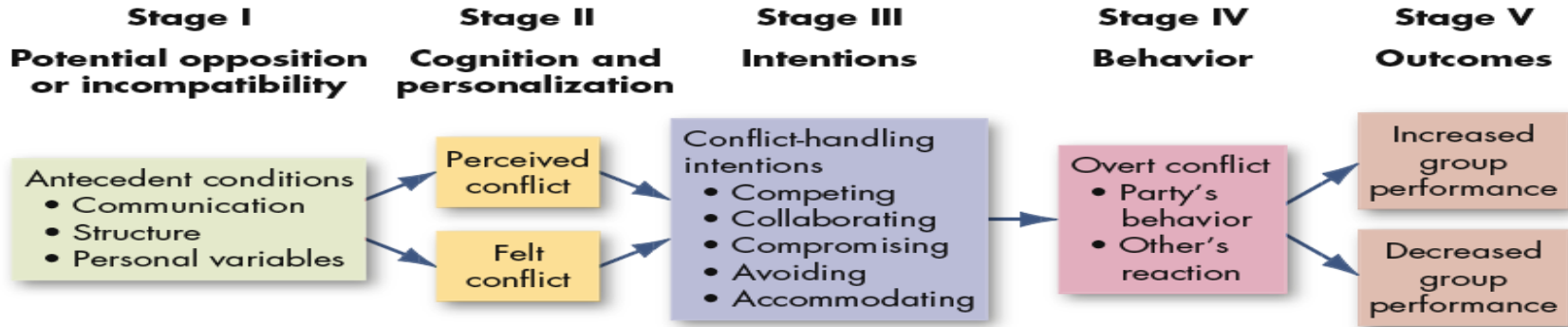
Konflik yang dapat melemahkan kerja.



CONFLICT PROCESS



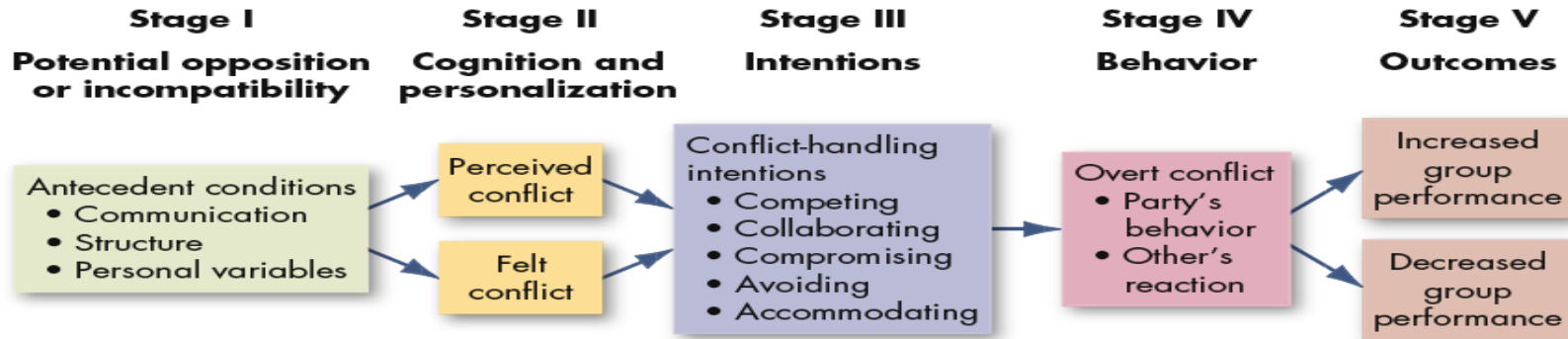
Proses Konflik



Tahap 1 : Ketidakcocokan Potensial

- **Komunikasi**
 - Kesulitan dalam mengartikan kata, kesalahpahaman, dan gangguan dalam komunikasi (termasuk juga *overcommunication*)
- **Struktur**
 - Ukuran dan spesialisasi pekerjaan
 - Kejelasan yurisdiksi
 - Kecocokan anggota atau tujuan
 - Gaya kepemimpinan
 - Sistem penghargaan
 - Ketergantungan kelompok
- **Varibel Pribadi**
 - Perbedaan sistem penilaian individu (e.g. kesan pertama)
 - Tipe kepribadian

Tahap 2 : Kognisi dan Personalisasi



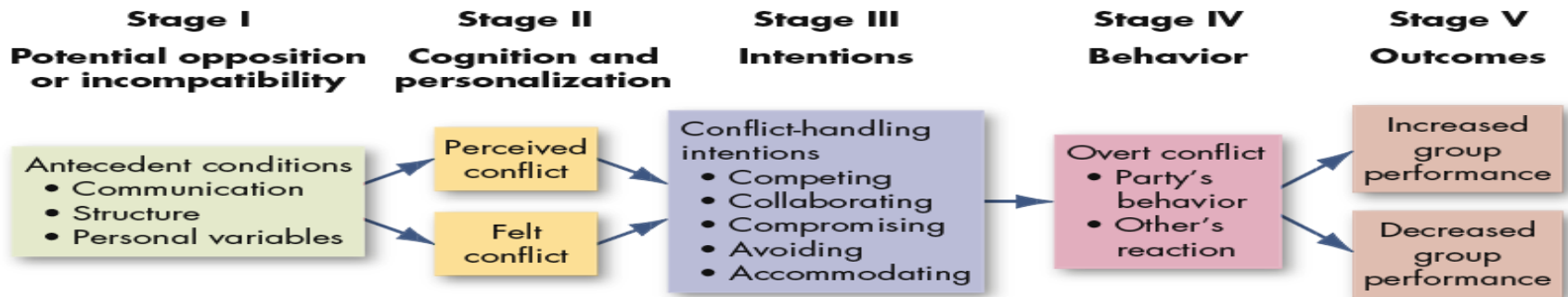
Konflik yang dipersepsikan

Kesadaran satu atau lebih pihak mengenai kondisi yang menciptakan kesempatan tumbuhnya konflik

Konflik yang dirasakan

Keterlibatan emosional dalam suatu konflik yang menciptakan kegelisahan, ketegangan, frustrasi dan permusuhan.

Tahap 3 : Maksud



Berkompetisi

Keinginan untuk memuaskan kepentingan satu pihak dengan tidak mepedulikan dampaknya terhadap pihak lain.

Berkolaborasi

Situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik, masing-masing ingin memuaskan sepenuhnya dari semua pihak.

Berkompromi

Situasi dimana tiap pihak dalam konflik bersedia untuk mengorbankan sesuatu

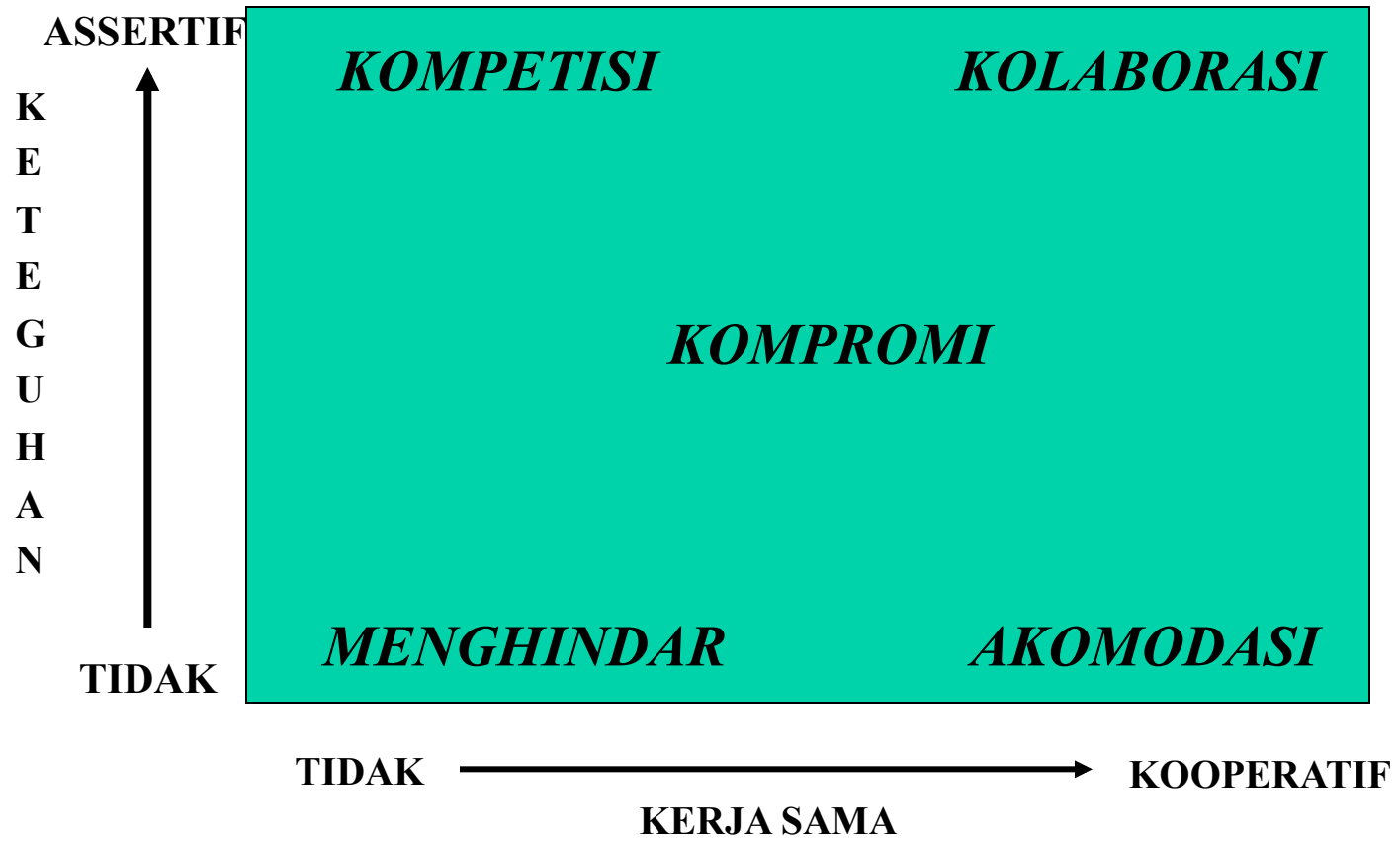
Menghindari

Keinginan untuk menarik diri atau menekan konflik.

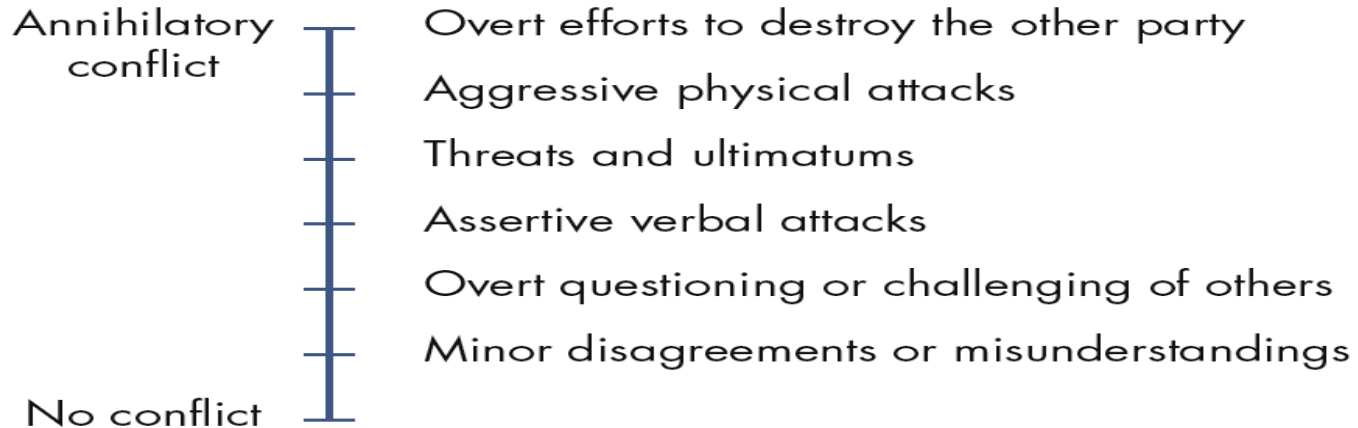
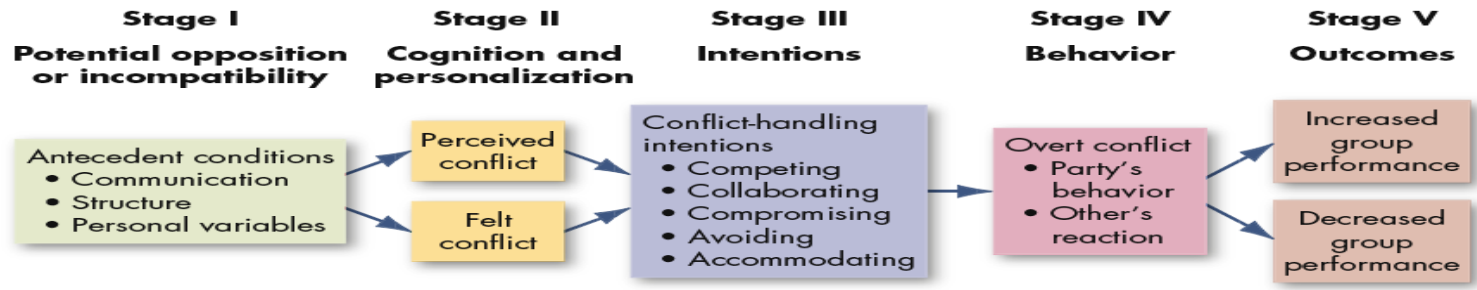
Mengakomodasi

Kesediaan dari satu pihak untuk mengutamakan kepentingan lawan.

LIMA GAYA PENANGANAN KONFLIK



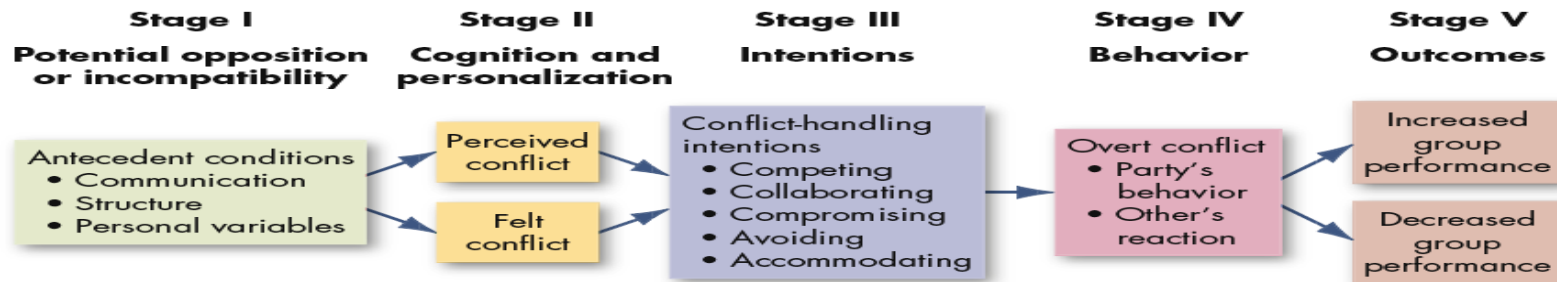
Tahap 4 : Perilaku



Manajemen Konflik

Penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

Tahap 5 : Hasil



➤ Hasil Fungsional

- Meningkatkan kinerja kelompok
- Memperbaiki kualitas keputusan
- Merangsang kreativitas dan inovasi.
- Mendorong minat dan keingintahuan.
- Penyediaan sarana untuk penyelesaian masalah.
- Menciptakan lingkungan untuk evaluasi diri dan perubahan.

➤ Hasil Disfungsional

- Meningkatkan ketidakpuasan
- Menurunkan keefektifan kelompok
- Menghambat komunikasi
- Menurunkan kepaduan kelompok
- Pertengkaran antara anggota kelompok

Bagaimana Menciptakan Konflik Fungsional?

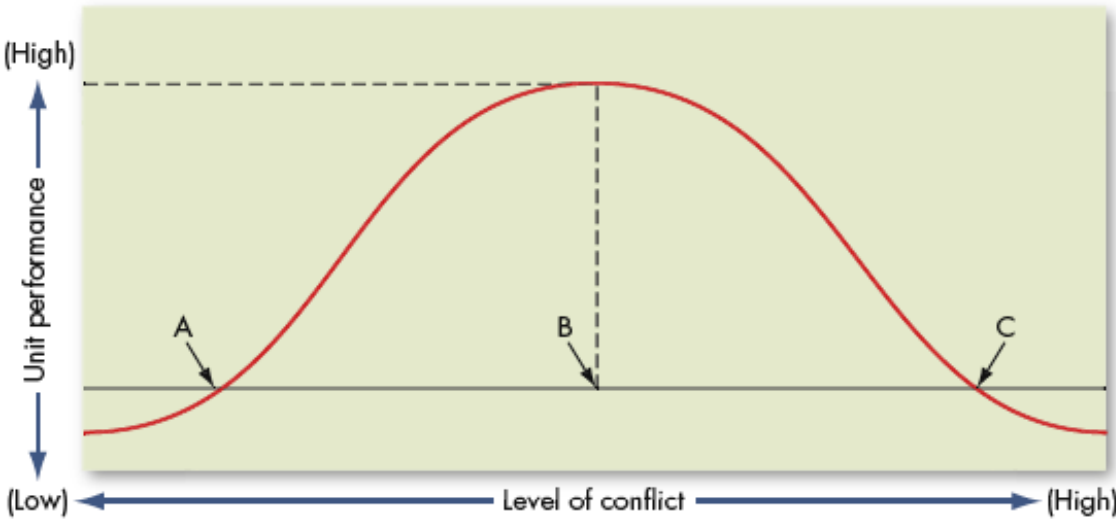
➤ **Reward and Punishment (e.g. HP)**

HP memberikan rewards pada karyawannya yang memiliki dan mempertahankan pendapat/ide yang mereka yakini benar, walaupun pendapat/ide tersebut ditolak oleh pihak management.

Punishment dapat diberikan pada para avoiders.

➤ **Formal system (e.g. Herman Miller Inc. & IBM)**

Herman Miller Inc. memiliki sistem formal, dimana para bawahan dapat memberikan evaluasi dan kritik pada para atasannya.



Conflict and Unit Performance

Situation	Level of conflict	Type of conflict	Unit's internal characteristics	Unit performance outcome
A	Low or none	Dysfunctional	Apathetic Stagnant Nonresponsive to change Lack of new ideas	Low
B	Optimal	Functional	Viable Self-critical Innovative	High
C	High	Dysfunctional	Disruptive Chaotic Uncooperative	Low

Perundingan

Perundingan

Suatu proses dimana dua pihak atau lebih saling bertukar barang atau jasa dan mencoba menyepakati nilai tukar barang dan jasa tersebut.

BATNA

The **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement; Nilai terendah yang bisa diterima individu untuk mencapai kesepakatan perundingan.



Strategi Tawar - Menawar

Tawar – Menawar Distributif

Perundingan yang mencoba membagi-bagikan sumber daya dalam jumlah tetap; suatu situasi kalah-menang.

Tawar – Menawar Integratif

Perundingan yang mencoba mencari satu penyelesaian atau lebih yang bisa menciptakan situasi menang-menang



Tawar – Menawar Distributif vs Integratif

Bargaining Characteristic

Distributive Characteristic

Integrative Characteristic

Available resources

Fixed amount of
resources to be divided

Variable amount of
resources to be divided

Primary motivations

I win, you lose

I win, you win

Primary interests

Opposed to each other

Convergent or congruent
with each other

Focus of relationships

Short term

Long term

Proses Perundingan

Preparation and
planning



Definition of
ground rules



Clarification and
justification



Bargaining and
problem solving



Closure and
implementation

Preparation and Planning

- **What is the nature of the conflict?**
 - **What is the history leading up the negotiation?**
 - **Who is involved and what they think?**
 - **What do you want from the negotiation?**
 - **What are your goals?**
 - **Etc.**
-
- **Develop a strategy like expert chess players.**

Definiton of Ground Rules

- **Who will do the negotiation?**
- **Where will it take place?**
- **What time constraints, if any, will apply?**
- **To what issue will negotiation be limited?**

During this phase, the parties will also exchange their initial proposals or demand.

Clarification and Justification

When initial positions have been exchanged, both you and the other party will explain, amplify, clarify, bolster and justify your original demand.

This phase need NOT to be confrontational!

Its an opportunity for educating and informing each other on the issues.

Bargaining and Problem Solving

- **The essence of the negotiation process is actual give-and-take trying to hash out an agreement.**
- **In this phase, CONCESSIONS undoubtedly need to be made by both parties.**

Closure and Implementation

- **Formalizing the agreement**
- **Develop any procedures for implementing and monitoring**

ISSUES IN NEGOTIATION

➤ **The role of Mood and Personality in Negotiation**

Negotiators who are in the positive moods negotiate better outcome than those who are in average moods.

➤ **Gender Differences**

Do men and women negotiate differently?

Does gender affect negotiation outcomes?

➤ **Cultural Differences**

- Italians, Germans and French do criticize before they do praise
- Indian executives are used to interrupting one another
- Etc.

Perundingan Pihak Ketiga

Mediator

Pihak ketiga yang bersifat netral dan memfasilitasi penyelesaian perundingan dengan menggunakan penalaran, persuasi dan saran-saran sebagai alternatif.

Arbitrator

Pihak ketiga yang memiliki kewenangan untuk memaksakan kesepakatan.



Pendamai

Pihak ketiga yang dipercayai dimana menyediakan sambungan komunikasi informal antara negosiator dan lawannya.

Konsultan

Pihak ketiga yang tidak memihak, terampil dalam manajemen konflik, yang mencoba memberikan penyelesaian keputusan yang kreatif melalui komunikasi dan analisis.

