



Manajemen Konflik

***Pelatihan Soft Skills
Universitas Negeri Yogyakarta
2011***

Andy Bayu Nugroho

PENDAHULUAN

Setiap kelompok dalam satu organisasi, yang di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik.

Konflik sangat erat ***kaitannya dengan perasaan manusia***, termasuk perasaan diabaikan, disepelakan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja.

Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat ***memicu timbulnya kemarahan***.

PENDAHULUAN

Keadaan tersebut akan *mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya* secara langsung, dan *menurunkan produktivitas kerja organisasi* secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

Kecenderungan terjadinya konflik, dapat *disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba*: kemajuan teknologi, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu.

KONFLIK?

- Situasi yang terjadi ketika ***ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang*** diantara beberapa orang, kelompok atau organisasi.
- Sikap ***saling mempertahankan diri*** di antara dua kelompok atau lebih yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda dalam upaya mencapai satu tujuan ***sehingga mereka berada dalam posisi oposisi, bukan kerjasama.***


PENYEBAB?

- Batasan pekerjaan yang tidak jelas
- Hambatan komunikasi
- Tekanan waktu
- Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
- Pertikaian antar-pribadi
- Perbedaan status
- Harapan yang tidak terwujud

ASPEK POSITIF

Konflik bisa jadi merupakan **sumber energi dan kreativitas yang positif** apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan.

- Membantu setiap orang untuk **saling memahami** tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
- Memberikan **saluran baru untuk komunikasi**.
- Menumbuhkan **semangat baru**.
- Memberikan kesempatan untuk **menyalurkan emosi**.
- Menghasilkan **distribusi sumber tenaga yang lebih merata** dalam organisasi.



Apabila ***konflik mengarah pada kondisi destruktif***, maka hal ini dapat berdampak pada ***penurunan efektivitas kerja*** dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok, berupa penolakan, resistensi terhadap perubahan, apatis, acuh tak acuh, bahkan ***mungkin muncul luapan emosi destruktif***, berupa demonstrasi

PENGELOLAAN

- **Disiplin:** Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik.
- Pertimbangan **pengalaman** dalam tahapan kehidupan.
- **Komunikasi:** Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif.
- **Mendengarkan secara aktif:** Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik.

PENDEKATAN

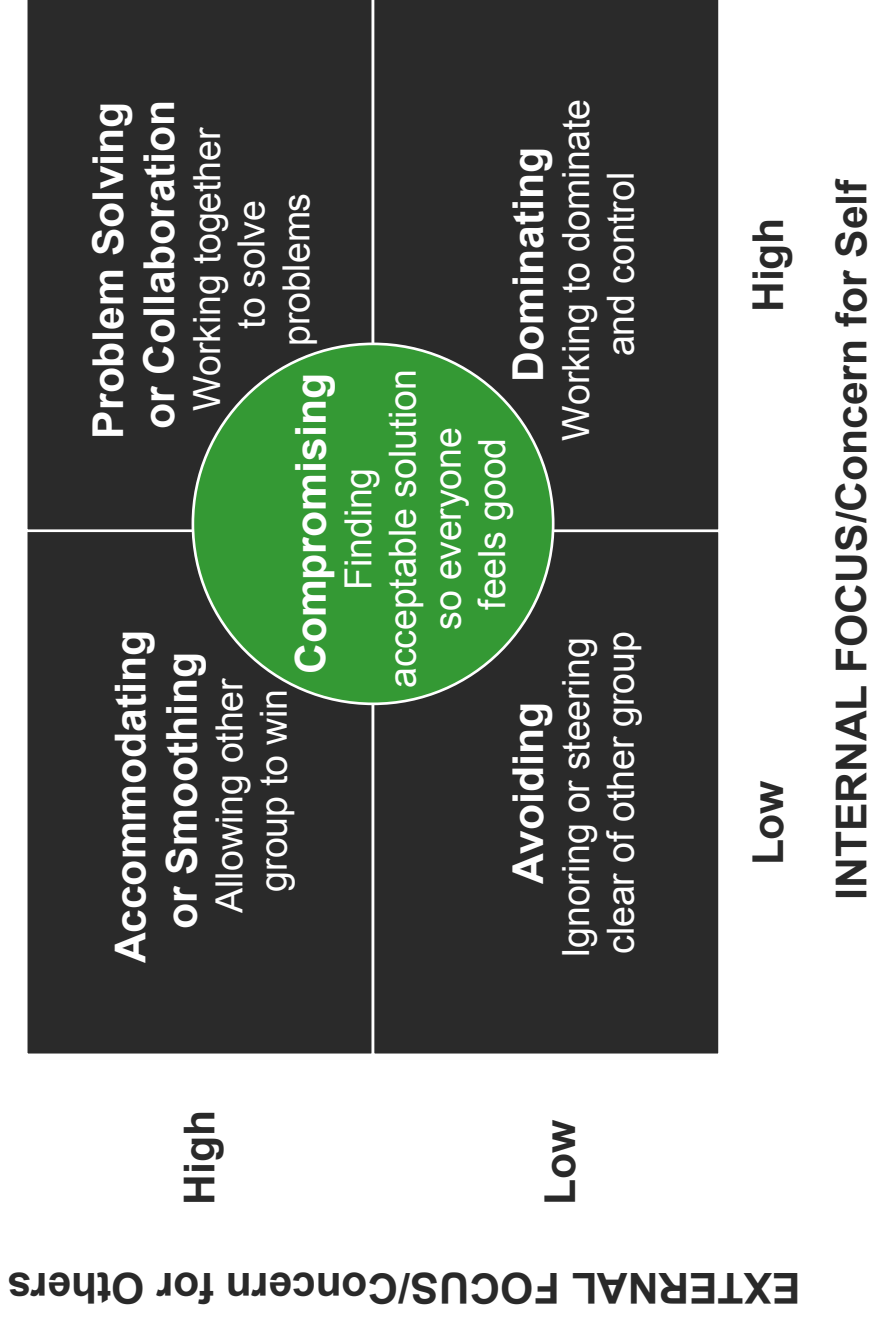
Pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada:

- Konflik itu sendiri
- Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
- Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
- Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
- Ketersediaan waktu dan tenaga

STRATEGI

- **Menghindar / *Avoiding***
- **Mengakomodasi / *Accommodating***
- **Kompetisi / *Dominating***
- **Kolaborasi / *Collaborating***
- **Kompromi / *Compromising***

Conflict Resolution Grid



Avoiding: Kalah-Kalah

Menghindari konflik dapat dilakukan *jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting* atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya.

Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk *menenangkan diri*.

Avoiding

- Menyampaikan kebutuhan kedua belah pihak dengan cara menunda penyelesaian atau menganggap seolah-olah tidak ada masalah
- Biasanya dilakukan oleh individu yang secara emosional tidak siap dalam menghadapi konfrontasi
- Akan menimbulkan frustrasi pada pihak lain

TEPAT DIGUNAKAN JIKA:

- ☞ Tidak ada kemungkinan untuk memuaskan kedua belah pihak
- ☞ Membutuhkan waktu untuk berpikir lebih jernih
- ☞ Membutuhkan waktu untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap
- ☞ Ada kemungkinan orang lain bisa menangani konflik secara lebih baik

Accommodating: Kalah-Menang

Memberi *kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah*, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain.

Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan *membri kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan*.

Accommodating

- Berusaha mengutamakan kepentingan orang lain dengan mengorbankan kepentingan pribadi
- Ada posisi kalah
- Ada kecenderungan untuk lebih mengutamakan harmonisasi hubungan
- Ada kemungkinan pihak yang satu akan memanfaatkan pihak yang lain

■ TEPAT DIGUNAKAN APABILA

- 👉 Mengetahui dirinya salah
- 👉 Untuk menunjukkan rasa tanggung jawab
- 👉 Isunya lebih penting daripada kepentingan pribadi
- 👉 Untuk meminimalkan kekalahan yang lebih besar

Dominating: Menang-Kalah

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa ***anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih*** dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda.

Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan ***metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.***

Dominating

- Usaha yg digunakan untuk memuaskan kebutuhan diri sendiri
- Dilakukan dengan cara:
 - ✎ Menggunakan otoritas yg dipunyai
 - ✎ Ancaman secara fisik
 - ✎ Manipulasi
 - ✎ Tidak memperhatikan hak-hak orang lain

- TEPAT DIGUNAKAN APABILA:
 - ✎ Perlu diambil keputusan dengan cepat
 - ✎ Isu sangat penting
 - ✎ Menghadapi orang yang hanya mengambil keuntungan dari peristiwa tersebut

Collaborating: Menang-Menang

- Pemecahan **sama-sama menang**, individu yang terlibat mempunyai **tujuan kerja yang sama**.
- Perlu adanya satu **komitmen dari semua pihak** yang terlibat untuk saling mendukung dan **saling memperhatikan** satu sama lainnya.

Collaborating

- Dilakukan dengan tujuan utk memenuhi kebutuhan kedua belah pihak
- Diarahkan pada pemecahan masalah
- Kegiatan lebih difokuskan pada mencari solusi atas konflik yang terjadi
- Fokus pada *superordinate goal*
- Akan muncul *win-win solution*

■ TEPAT DIGUNAKAN APABILA:

- ☞ Ingin mencapai solusi yg terintegrasi dan memuaskan kedua belah pihak
- ☞ Untuk meningkatkan komitmen dengan cara pengambilan keputusan berdasar pada konsensus
- ☞ Ingin mengetahui dan memahami pihak lain yang mempunyai perspektif berbeda

[Compromising / Negosiasi]

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, **saling memberi dan menerima**, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

Compromising

- Usaha untuk memuaskan kedua belah pihak
- Kedua belah pihak mengorbankan beberapa kepentingan yang dipunyai agar terjadi titik temu
- Ada kecenderungan masih menyisakan permasalahan yang kemungkinan potensial untuk menimbulkan konflik lagi

■ TEPAT DIGUNAKAN APABILA:

- ☞ Ingin mencapai pemecahan masalah sementara
- ☞ Tujuan yang akan dicapai penting tetapi tidak perlu menimbulkan gejala
- ☞ Masih membutuhkan dukungan untuk bertindak lebih lanjut
- ☞ Sebagai *middle ground*. Pendekatan *backup* yang bagus ketika pendekatan lain (terutama *dominating* dan *problem solving*) gagal untuk menyelesaikan konflik

NEGOSIASI

Adalah cara kita *mengenal*, *mengelola* dan *mengendalikan* emosi kita dan emosi pihak lain.

Banyak di antara kita tidak menyadari bahwa negosiasi sebenarnya lebih banyak *melibatkan apa yang ada di dalam hati atau jiwa* seseorang.

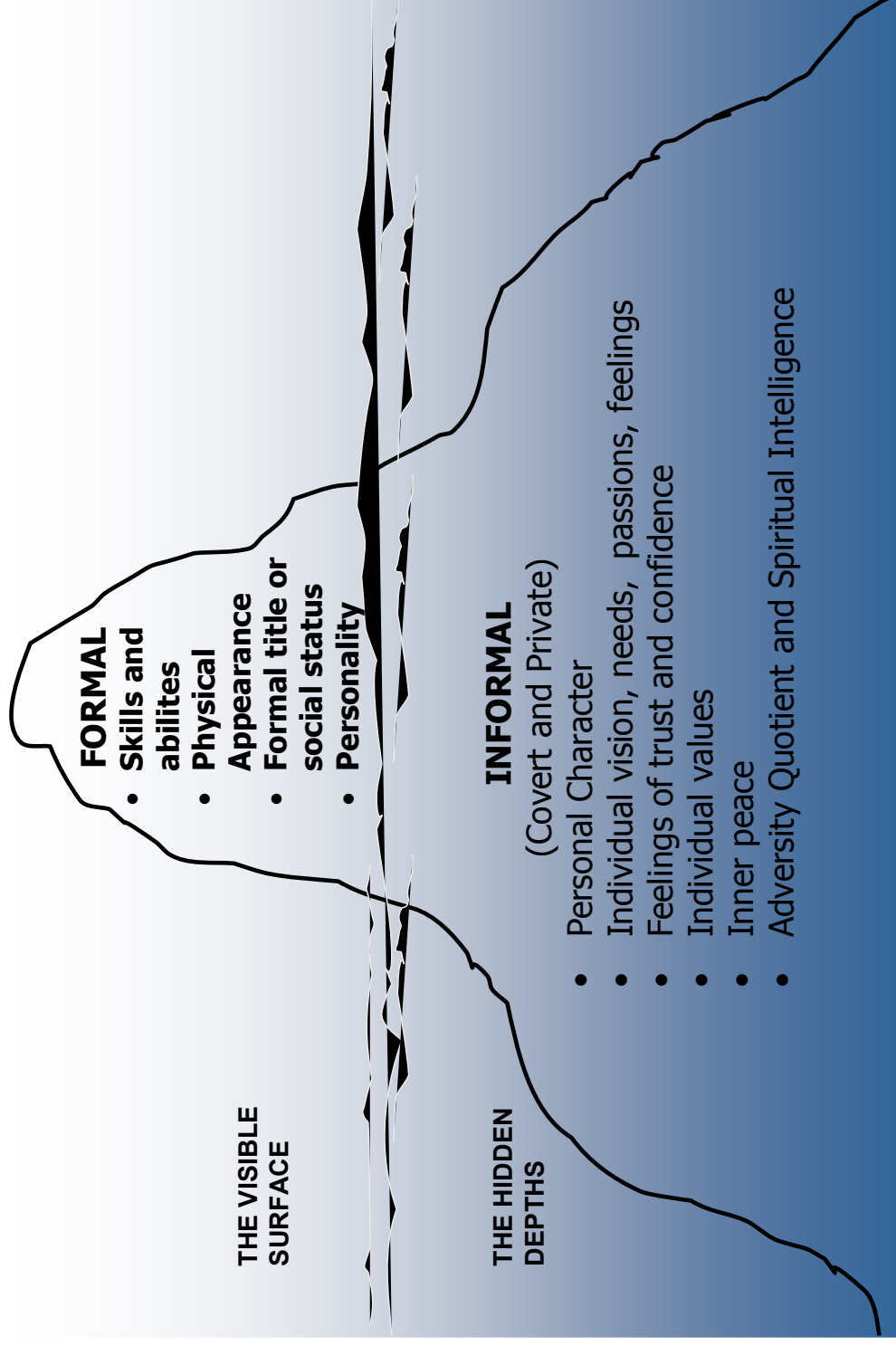
Ini seperti gambaran sebuah gunung es: puncak yang kelihatan merupakan hal-hal yang formal, tuntutan yang dinyatakan dengan jelas, kebijakan atau prosedur organisasi, maupun hubungan atau relasi yang didasarkan pada hitungan untung rugi.

NEGOSIASI

Sedangkan yang sering dilupakan dalam proses negosiasi adalah hal-hal yang tidak kelihatan, seperti misalnya *hasrat*, *keinginan*, *perasaan*, *nilai-nilai maupun keyakinan* yang dianut oleh individual yang terlibat dalam konflik atau yang terlibat dalam proses negosiasi.

Hal-hal yang di dalam inilah justru seringkali menjadi kunci terciptanya negosiasi yang sukses dan efektif.

Iceberg Analogy



LANGKAH-LANGKAH NEGOSIASI

- Persiapan
- Pembukaan
- Memulai proses negosiasi
- Zona tawar menawar / the bargaining zone
- Membangun kesepakatan

PERSIAPAN

Dilakukan jauh hari sebelum negosiasi dilaksanakan, meliputi:

- ☞ Mengumpulkan sebanyak mungkin informasi berkaitan dengan pihak lain, misal sejarah, kebiasaan perilaku, interaksi sebelumnya, kesepakatan sebelumnya
- ☞ Mengidentifikasi harapan dan keinginan pihak sendiri
- ☞ Mempelajari situasi pada organisasi pesaing sebagai pembandingan



Yang pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah **menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai** dalam negosiasi.

Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. **Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pegangan untuk melakukan tawar-menawar** atau berkompromi dengan pihak lainnya.

Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah **kesiapan mental** kita. Usahakan kita dalam kondisi relaks dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi.

PEMBUKAAN

Mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu **menciptakan atmosfer atau suasana yang tepat** sebelum proses negosiasi dimulai.

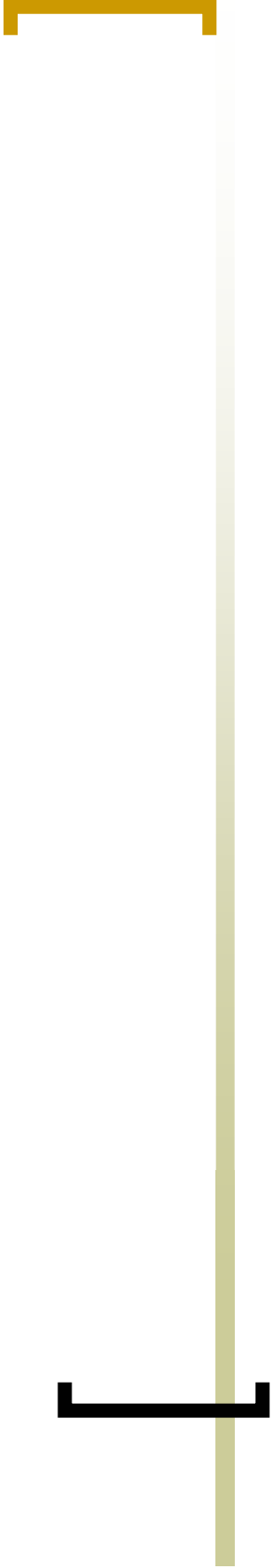
Untuk mengawali sebuah negosiasi dengan baik dan benar, kita perlu memiliki **rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita** melakukan negosiasi.

Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu:

- *pleasant* (menyenangkan),
- *assertive* (tegas, tidak plin-plan), dan
- *firm* (teguh dalam pendirian).

Tahapan dalam *mengawali sebuah negosiasi*:

- a. Jangan memegang apa pun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi;
- b. Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dulu;
- c. Jabat tangan dengan tegas dan singkat;
- d. Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.

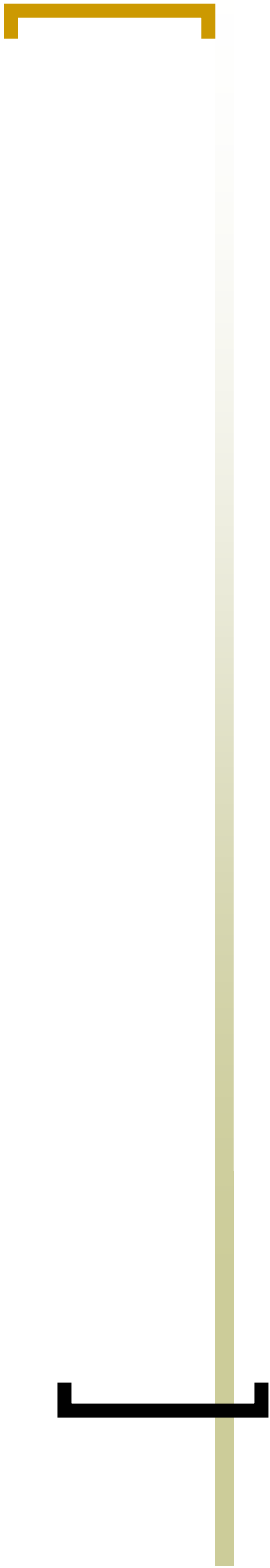


Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan ***membangun common ground***, yaitu sesuatu yang menjadi ***kesamaan*** antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.

MEMULAI PROSES NEGOSIASI

Langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah *menyampaikan (proposing) apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita.*

Yang perlu diperhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah:

- 
- a. ***Tunggu saat yang tepat*** bagi kedua pihak untuk memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi;
 - b. ***Sampaikan pokok-pokok keinginan*** atau tuntutan pihak anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri;
 - c. Tekankan bahwa ***anda atau organisasi anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan*** dengan mereka;
 - d. Sediakan ***ruang untuk manuver atau tawar-menawar*** dalam negosiasi, jangan membuat hanya dua pilihan ***ya atau tidak***;

e. Sampaikan bahwa "jika mereka memberi anda ini anda akan memberi mereka itu – ***if you'll give us this, we'll give you that.***" Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus mereka berikan sebagai ***kompensasi*** dari apa yang akan kita berikan.

f. ***Mendengarkan dengan efektif*** apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik teknik tertentu. Misalnya bagaimana ***mengartikan gerakan tubuh dan ekspresi wajah*** berbicara. Usahakan selalu membangun kontak mata dengan pembicara dan kita berada dalam kondisi yang relaks namun penuh perhatian.

THE BARGAINING ZONE

Suatu wilayah ruang yang dibatasi oleh harga penawaran pihak penjual (*Seller's Opening Price*) dan Tawaran awal oleh pembeli (*Buyer's Opening Offer*).

Di antara kedua titik tersebut terdapat *Buyer's Ideal Offer*, *Buyer's Realistic Price* dan *Buyer's Highest Price* pada sisi pembeli dan *Seller's Ideal Price*, *Seller's Realistic Price* dan *Seller's Lowest Price* pada sisi pembeli.

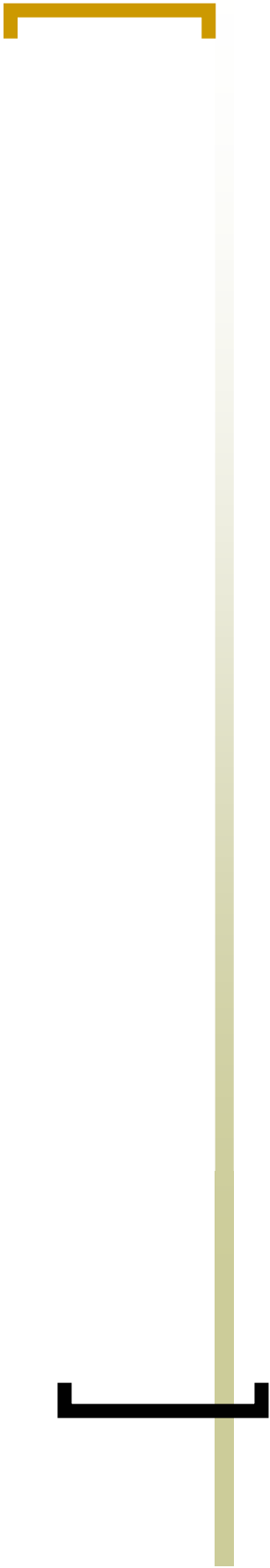
Kesepakatan kedua belah pihak yang paling baik adalah terjadi di dalam wilayah yang disebut *Final Offer Zone* yang dibatasi oleh *Seller's Realistic Price* dan *Buyer's Realistic Price*. Biasanya kesepakatan terjadi ketika terdapat suatu overlap antara pembeli dan penjual dalam wilayah *Final Offer Zone*.

MEMBANGUN KESEPAKATAN

Hal-hal yang perlu dicamkan oleh para negosiator adalah bahwa *negosiasi tidak memperebutkan kue yang besarnya tetap*.

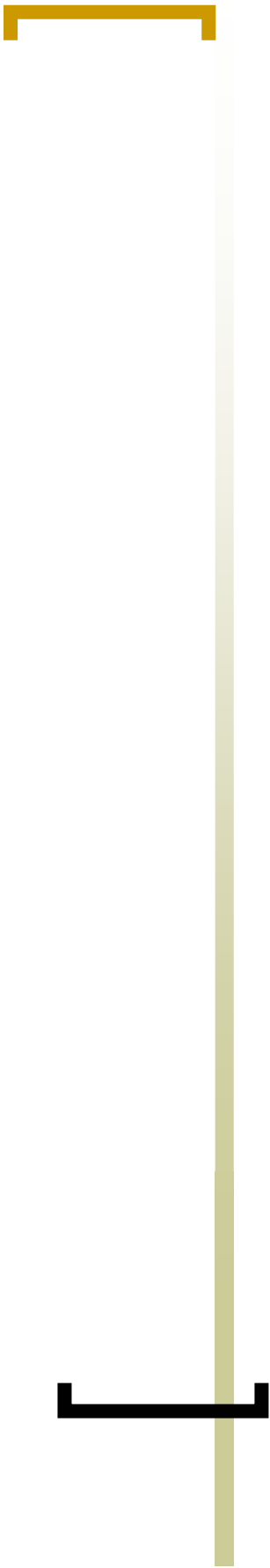
Hindari meningkatnya konflik yang tidak rasional.

Pusatkan perhatian pada pemikiran pihak lain.



Yang perlu kita ketahui: ***negosiasi tidak akan pernah mencapai kesepakatan*** kalau sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mencapai kesepakatan.

Kesepakatan harus dibangun dari ***keinginan atau niat dari kedua belah pihak***, sehingga kita tidak bertepuk sebelah tangan.



Oleh karena itu, penting sekali dalam awal-awal negosiasi kita **memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain**, melalui apa yang disampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah.

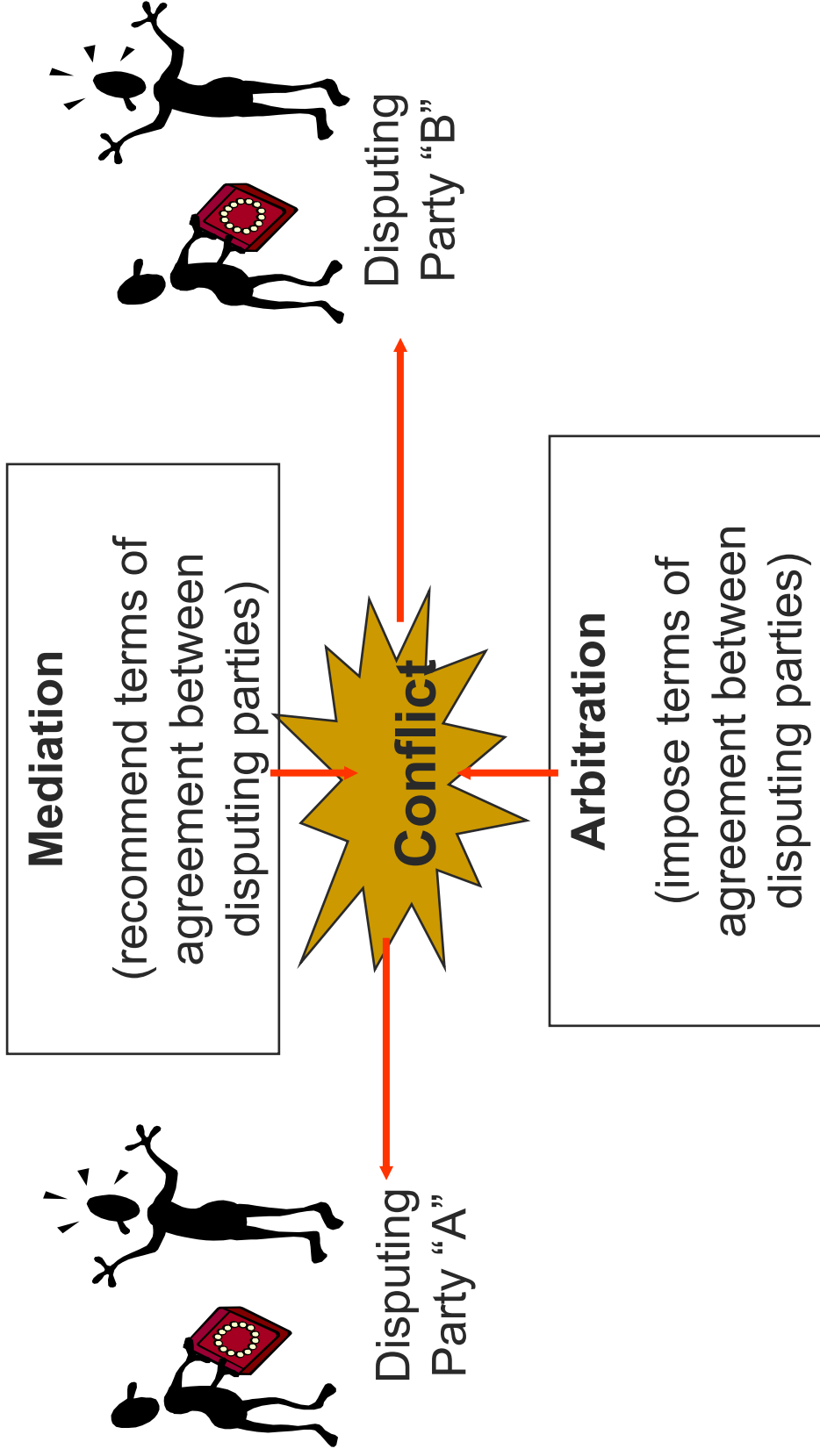
Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti **membuang waktu dan energi kita**.

Untuk itu perlu dicari jalan lain, seperti misalnya: **conciliation, mediation dan arbitration** melalui pihak ketiga.

Third Party Interventions

- **Mediation**, where a neutral third party acts as a facilitator through the application of reasoning, suggestion, and persuasion
- **Arbitration**, where the third party has the power (authority) to impose an agreement
- **Conciliation**, where the third party is someone who is trusted by both sides and serves primarily as a communication link between the disagreeing parties
- **Consultation**, where the third party trained in conflict and conflict-resolution skills attempts to facilitate problem solving by focusing more on the relations between the parties than on the substantive issues

Mediation vs. Arbitration: The Difference



PETUNJUK PENDEKATAN

- Diawali melalui penilaian diri sendiri
- Analisa isu-isu seputar konflik
- Tinjau kembali dan sesuaikan dengan hasil eksplorasi diri sendiri.
- Atur dan rencanakan pertemuan antar individu-individu yang terlibat konflik
- Memantau sudut pandang dari semua individu yang terlibat
- Mengembangkan dan menguraikan solusi
- Memilih solusi dan melakukan tindakan
- Merencanakan pelaksanaannya

KASUS

Pada acara seminar yang diadakan oleh mahasiswa...

PERTANYAAN

- Apa sumber dari konflik yang sedang terjadi ?
- Jika Anda sebagai ketua panitia, yang bertanggung jawab atas situasi yang terjadi, darimana Anda akan memulai mencari pemecahan masalah ini ?
- Anda dapat memilih satu cara penanggulangan konflik, dan uraikan pendapat anda.
- Hal positif apa yang dapat diambil dari konflik diatas?

EVALUASI

- Sebutkan definisi konflik?
- Sebutkan faktor penyebab konflik?
- Sebutkan aspek positif dari konflik?
- Sebutkan 2 – 3 strategi pemecahan konflik?
- Jelaskan langkah – langkah 1 cara pemecahan konflik!

RINGKASAN

- Penyebab konflik meliputi: ketidakjelasan uraian tugas, gangguan komunikasi, tekanan waktu, standar, kebijakan yang tidak jelas, perbedaan status, dan harapan yang tidak tercapai.
- Konflik dapat dicegah atau diatur dengan menerapkan disiplin, komunikasi efektif, dan saling pengertian antara sesama rekan kerja.

RINGKASAN

- Untuk mengembangkan alternatif solusi agar dapat mencapai satu kesepakatan dalam pemecahan konflik, diperlukan komitmen yang sungguh-sungguh.
- Ada beberapa strategi yang dapat digunakan, antara lain; akomodasi, kompetisi, kolaborasi, negosiasi, dan kompromi.

[

]

“ Leaders are made,
they are not born.
They are made by hard effort, which
is the price which all of us must
pay to achieve any goal
that is worthwhile. ”

Vince Lombardi

Dari berbagai sumber