

Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Pertemuan ke-4 (UAS)



KONFLIK DAN PERUNDINGAN



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

- 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

1. Pandangan Tradisional

Keyakinan bahwa semua konflik ***berbahaya*** dan ***harus dihindari***.

Penyebab :

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



2. Pandangan Hubungan Manusia (Interaksionis)

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

 Pandangan Interaksionis

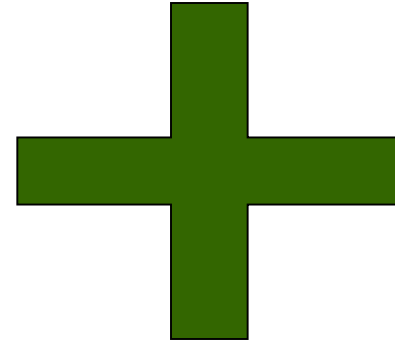
Kepercayaan bahwa konflik tidak hanya *kekuatan positif* dalam kelompok tetapi sepenuhnya *dibutuhkan* untuk *keefektifan kinerja kelompok*.



Konflik Fungsional Vs Disfungsional

➤ Konflik Fungsional

Konflik yang mendukung *tujuan*
dan memperbaiki *kinerja*
kelompok

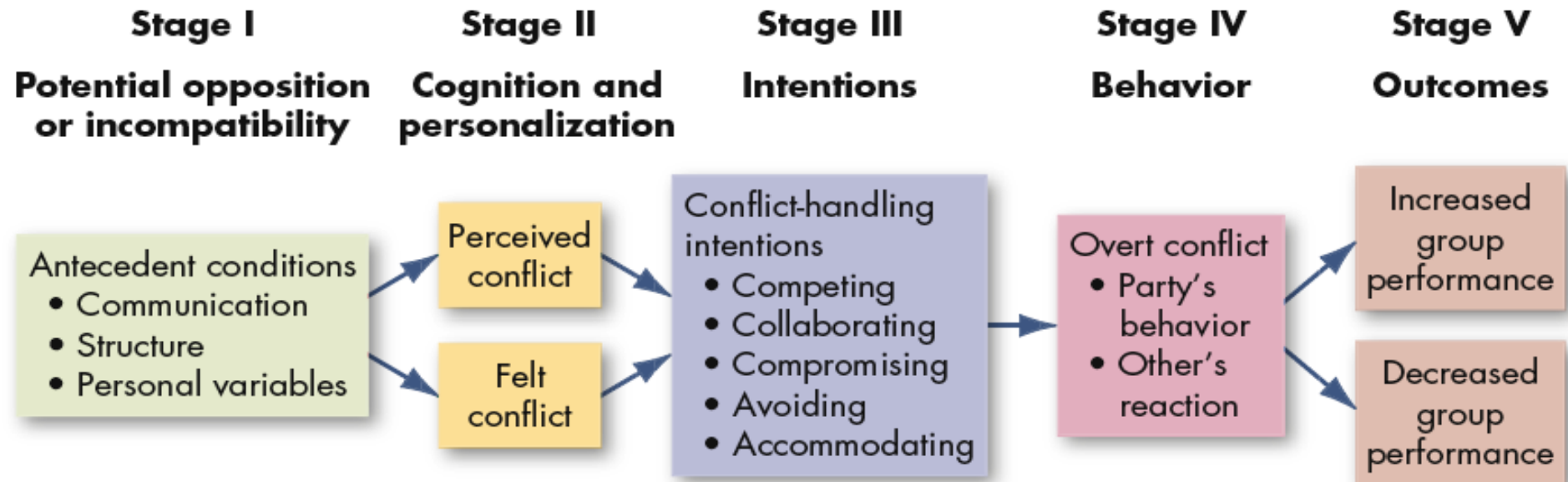


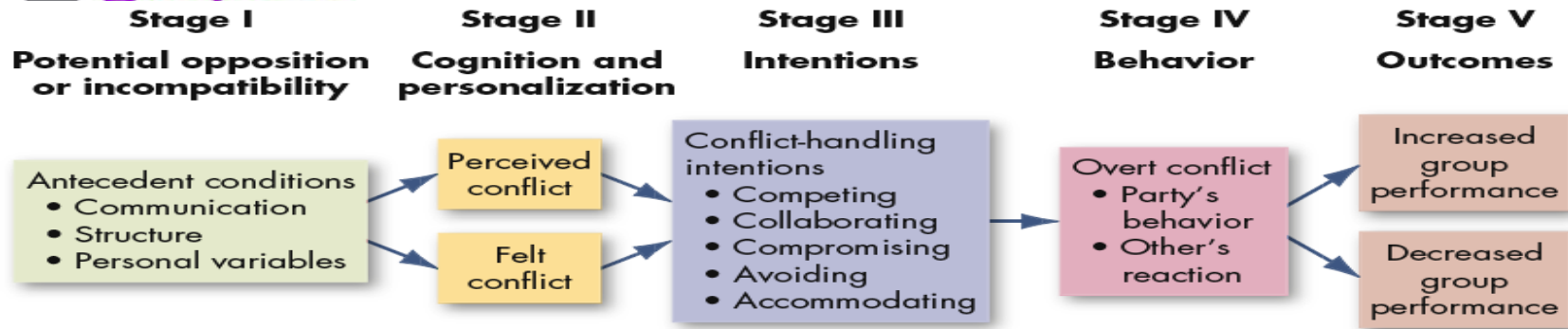
➤ Konflik Disfungsional



Konflik yang *mengganggu*
kinerja kelompok

Proses Konflik





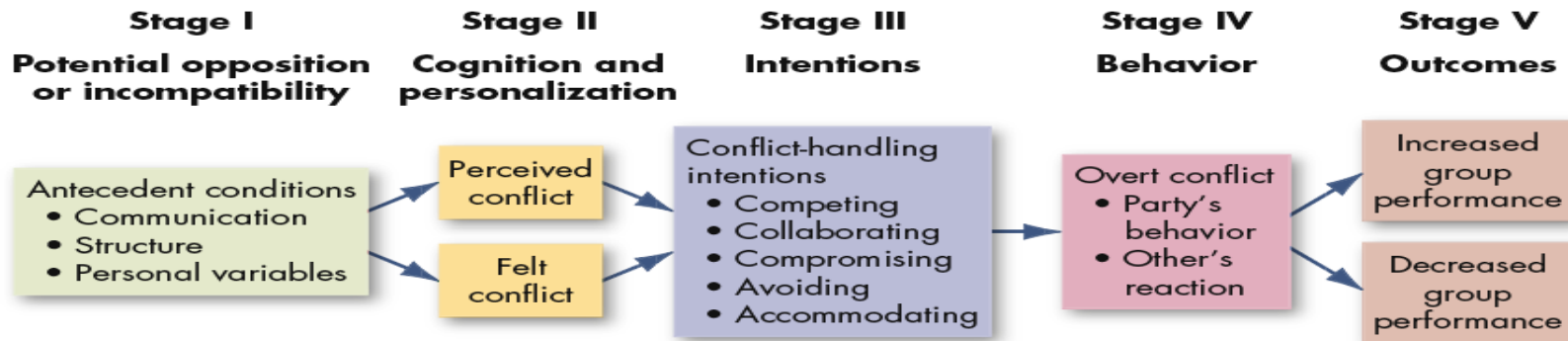
Tahap 1 : Ketidakcocokan Potensial

- **Komunikasi**
 - Kesulitan dalam mengartikan kata, kesalahpahaman, dan gangguan dalam komunikasi (termasuk juga *over communication*)
- **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



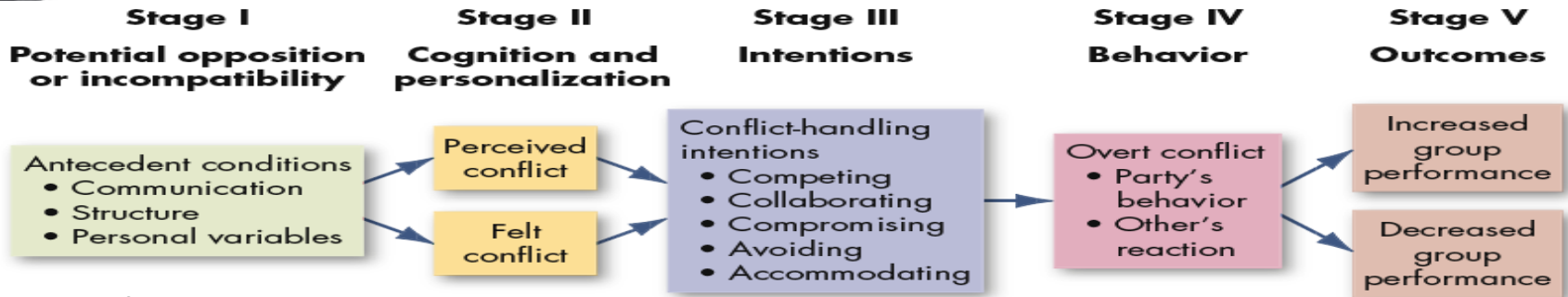
Konflik yang dipersepsikan

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 mpedulikan 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

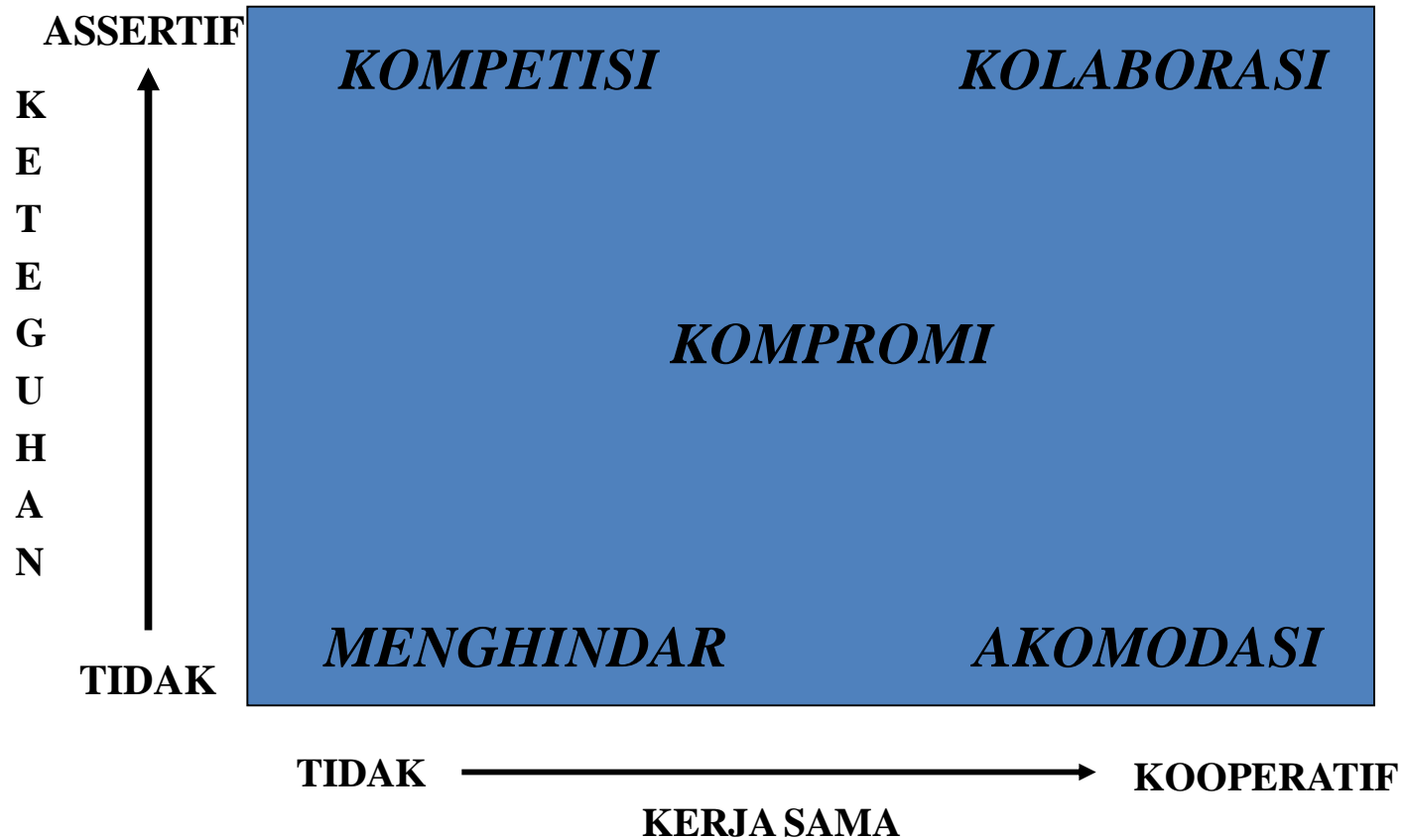
Menghindari

Keinginan untuk menarik diri atau menekan konflik.

Mengakomodasi

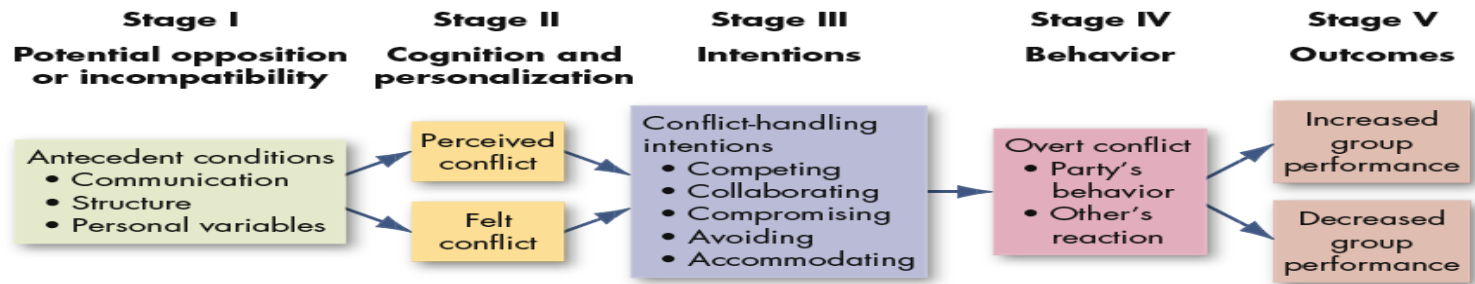
Kesediaan dari satu pihak untuk mengutamakan kepentingan lawan.

LIMA GAYA PENANGGAPAN KONFLIK



Tahap 4 : Perilaku

Brupa : pernyataan, aksi, reaksi dari pihak yg berkonflik



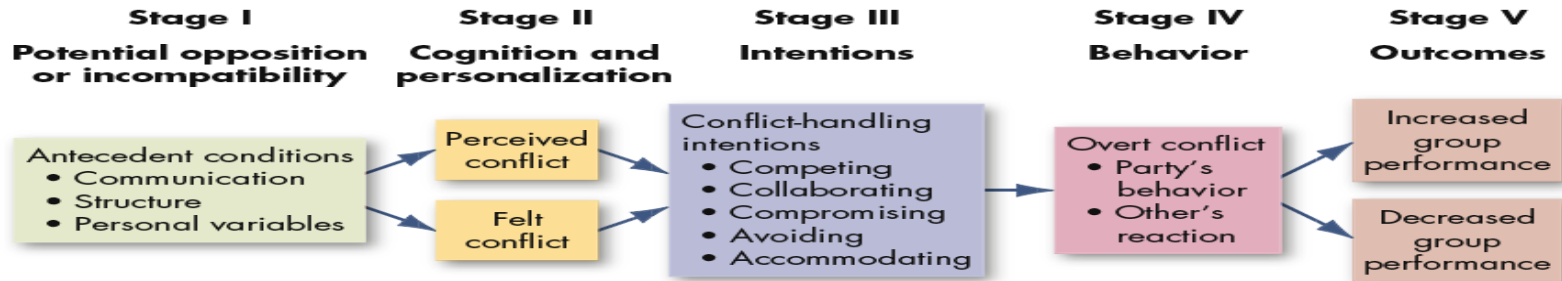
Kontinum Intensitas konflik



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)

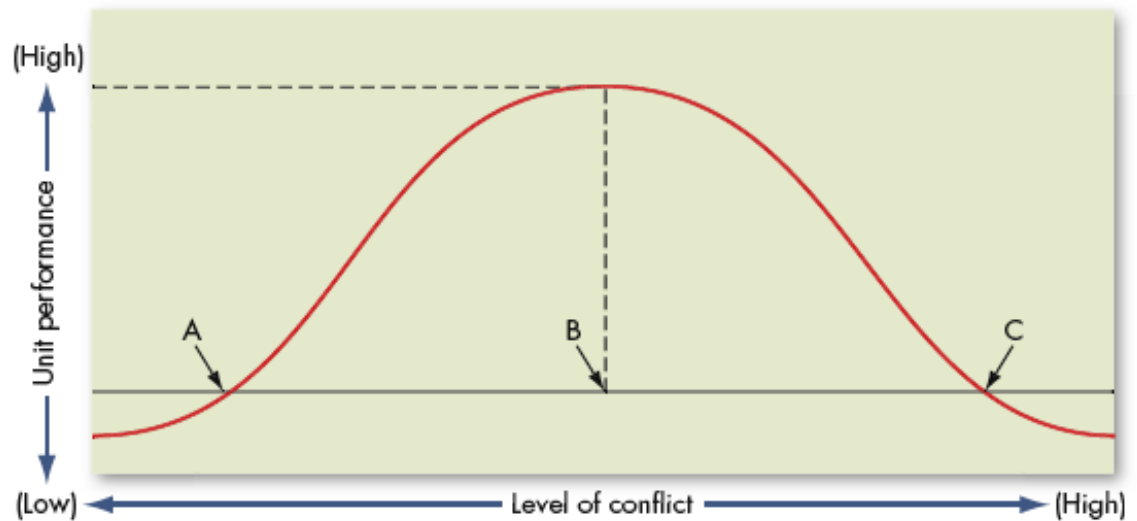
HP memberikan *rewards* pada karyawannya yang memiliki dan *mempertahankan pendapat / ide* yang mereka yakini benar, walaupun pendapat/ide tersebut ditolak oleh pihak management.

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 / NEGOSIASI

Perundingan

Perundingan

Suatu proses dimana *dua pihak atau lebih* saling *bertukar* barang atau jasa dan berupaya *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 Perundingan

Perundingan Distributif

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

Perundingan Integratif

Perundingan yang mencoba mencari satu penyelesaian atau lebih yang bisa menciptakan ***situasi menang-menang*** (kemenangan ke dua belah pihak)




Tawar – Menawar Distributif vs Integratif

Bargaining Characteristic	<i>Distributive</i> Characteristic	<i>Integrative</i> 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




Persiapan dan Perencanaan

- Bagaimana sifat konflik tersebut?
- Apa sejarah yang mengarahkan perundingan ini ?
- Siapa yang terlibat dan bgm persepsi mereka tentang konflik ini?
- Apa yang anda inginkan dari negosiasi ini? 
- Apa yang menjadi tujuan anda?
- Etc.

Kembangkan strategi layaknya pemain catur yang expert

Mendefinisikan Aturan Dasar

- Siapa yang akan melakukan negosiasi? 
- Dimana akan diadakan ?
- Berapa hambatan waktu, jika ada, akan diterapkan?
- Pada permasalahan apa negosiasi akan dibatasi?

Pada tahap ini masing2 pihak saling menukar proposal dan permintaan awal.

Kalrifikasi dan Justifikasi



Ketika proposal awal sudah saling ditukarkan, maka kedua belah pihak akan : menjelaskan, memperkuat, menjernihkan, mendukung dan membenarkan permintaan awal .

Pada phase ini TIDAK HARUS terjadi konfrontasi!

Ini merupakan peluang untuk menginformasikan masing2 masalah, mengapa masalah tsb penting, dan bgm sampai pada permintaan awal tsb.

Perundingan dan Pemecahan Masalah

- Inti proses negosiasi adalah ***take and give*** dan berusaha utk menyelesaikan perjanjian
- Pada phase ini kedua belah pihak perlu membuat ***konsesi***.


Menutup dan Implementasi

- Formalisasi perjanjian (misal pembuatan kontrak)
- Mengembang prosedur utk implementasi dan monitoring

ISU DALAM NEGOSIASI

- Peran suasana hati
 - Suasana hati yang positif akan menghasilkan yang lebih baik
- Sifat kepribadian.
 - Tipe kepribadian seperti apa yg dibutuhkan jika akan melakukan negosiasi distributif?
- Perbedaan gender.
 - . Stereotype pria/wanita
- Perbedaan budaya.
 - Italians, Germans and French do criticize before they do praise
 - Indian executives are used to interrupting one another
 - Bagaimana budaya orang Sunda, Padang, Cina, Batak, Jawa, Madura, Banten saat bernegosiasi?

Perundingan Pihak Ketiga

(Dibutuhkan karena tidak semua orang bisa mengelola negosiasi dengan baik) 

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.***



SEKIAN PERTEMUAN KE-4 (UAS)