



THE RIGHT CONFLICT FORMULA

Menjadi Pemimpin yang mampu
Meracik Konflik Produktif
di Tempat Kerja dan Bisnis.

Wawang Sukmoro, ACC.

ICF Certified Leadership & Business Coach

THE RIGHT CONFLICT FORMULA

**Menjadi Pemimpin yang mampu Meracik Konflik Produktif
di Tempat Kerja dan Bisnis.**

Wawang Sukmoro, ACC.

ICF Certified Leadership & Business Coach

PT Mitra Prima Produktivitas

HAK CIPTA

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Ciptah).

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

THE RIGHT CONFLICT FORMULA

**Menjadi Pemimpin yang mampu Meracik Konflik Produktif
di Tempat Kerja dan Bisnis.**

Penulis: Wawang Sukmoro
Desain Cover: Lia & Wawang
Editor: Lia & Sari

Gambar-gambar yang ada dalam buku ini diambil dari
CANVA & Freepik berbayar atas nama PT Mitra Prima
Produktivitas.

Ukuran :
xvi, 295 hlm, Uk: 14x20 cm

Productivity.
ISBN DIGITAL: **DALAM PROSES**

Cetakan Pertama :
Bulan 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis
Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by PT Mitra Prima Produktivitas
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan,
memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa
izin tertulis dari Penerbit.

PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS
Taman Sentosa Blok D14 No. 30
Pasirsari, Cikarang Selatan, Bekasi, Jawa Barat - 17532
Telp/Faks: (021) 89900489 | 0816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
E-mail: cs@tulipmpp.com



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL. TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and Profitability.

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

KATA PENGANTAR

Pembaca yang Budiman,

Anda mungkin tidak percaya. Tetapi saya telah mengalaminya. Dan saya menyimpulkannya dalam kalimat-kalimat berikut; bahwa konflik bukan hal yang mewah. Selalu dengan mudah kita dapatkan dan dapati di tempat kerja. Konflik bukan untuk dihindari, dan bukan juga menjadi hantu sehingga kinerja malah menjadi memburuk. Tidak semua konflik itu baik, dan tidak semua pertentangan itu juga untuk diperdebatkan.

Dengan tangan terbuka, saya mempersembahkan kepada Anda "The Right Conflict Formula, Menjadi Pemimpin yang Mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis". Buku ini adalah cerminan dari pengalaman dan pemikiran yang telah saya alami dan renungkan sepanjang perjalanan saya dalam dunia kerja dan bisnis.

Konflik, kata itu sering kali disalahpahami. Terlalu sering, kita melihatnya sebagai hal yang harus dihindari—suatu bencana yang menakutkan, penghancur kerja sama, dan merusak hubungan. Namun, apakah benar demikian? Dalam buku ini, saya berusaha membalik perspektif tersebut, menunjukkan bahwa konflik—dalam dosis dan penanganan yang tepat—bisa justru menjadi katalisator untuk pertumbuhan dan inovasi.

"Menjadi Pemimpin yang Mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis" adalah petualangan dalam memahami konflik, memeluknya, dan merasakan manfaatnya. Buku ini mencoba memandu Anda melalui labirin konflik, menjelaskan alasan-alasan di balik terjadinya konflik, proses terbentuknya, bagaimana menghadapinya, dan membangun strategi untuk meresolusinya.

Setiap halaman dalam buku ini dipenuhi dengan wawasan, teknik, dan strategi yang berasal dari berbagai penelitian dan pengalaman.

KATA PENGANTAR

Tujuan saya bukan hanya untuk memberikan Anda pemahaman yang lebih baik tentang konflik, tetapi juga untuk membantu Anda menjadikan konflik sebagai sarana untuk mendorong kerja sama, pertumbuhan, dan inovasi dalam organisasi Anda.

Buku ini, seperti halnya konflik, bukanlah akhir dari perjalanan, melainkan awal. Ini adalah pintu masuk ke dalam dunia baru, tempat konflik dilihat sebagai potensi bukan masalah. Dalam setiap konflik, ada peluang untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Itulah yang saya tawarkan kepada Anda dalam buku ini: sebuah perspektif baru, sebuah peluang.

Semoga Anda "Menjadi Pemimpin yang Mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis". Dan buku ini bisa memberikan pencerahan dan membantu Anda dalam menavigasi konflik dalam organisasi Anda. Nikmati setiap kata dan setiap halaman, dan selamat menemukan kekuatan luar biasa yang bisa ditemukan dalam konflik.

Terima kasih telah memilih buku ini sebagai pemandu Anda dalam memahami dan merangkul konflik. Saya berharap Anda akan menemukan pandangan dan strategi baru yang bermanfaat dalam buku ini, dan yang paling penting, saya berharap buku ini akan membantu Anda merubah konflik dari menjadi hantu yang menakutkan menjadi sahabat yang membantu Anda meraih kesuksesan.

Selamat membaca dan Salam PRODUKTIVITAS!

Cikarang, 04 Juni 2023

Wawang Sukmoro, ACC

ICF Certified Leadership & Business Coach

Founder PT Mitra Prima Produktivitas

www.jagokaizen.com



DAFTAR ISI

Ucapan Terima kasih - vii
Kata Pengantar - x
Daftar Isi - xiii
Pendahuluan
Latar Belakang yang Kelam
Fakta Pahit

Bab 1: Konflik Bukanlah Barang Mewah - 9

Keajaiban Konflik - 11
Konflik Bisnis di Tempat Kerja - 12
Asalmuasal Konflik - 13
Manajemen Konflik - 15
Kecanduan Konflik - 17
Dua Kaki Konflik Organisasi - 18

Bab 2: Konflik itu Ada bukan Diadakan - 22

Ada Konflik, Ada. - 24
Enam Penyebab Konflik - 25
Nada Tinggi Penyulut - 28
Jenis Konflik organisasi - 29
Sumber Masalah - 31
Konflik Tugas & Wewenang - 32

Bab 3: Mengelola Konflik Model Thomas-Kilmann - 36

Mengenal Model Thomas-Kilmann - 38
Lima Model Thomas-Kilmann - 39
Lima Model DI KEHIDUPAN - 42
Aplikasi Model Konflik - 45

DAFTAR ISI

Bab 4: Konflik Kekuatan dan Kekuasaan - 50

- Konflik dan kekuasaan - 52
- Perangkap Konflik-Kekuasaan - 53
 - Kecerdasan Konflik - 55
 - Kebaikan Pragmatis - 56
- Dukungan yang terlatih - 57
- Dominasi Konstruktif - 58
- Manajemen Konflik - 59
 - Otonomi Selektif - 60
 - Adaptasi Efektif - 61
- Pemberontakan Berprinsip - 62

Bab 5: Suasana Konflik yang Tepat - 66

- Saat Tepat itu PILIHAN - 68
- Konstruktif dan destruktif - 69
- Pertarungan yang Tepat - 71
- Menyelaraskan Pertarungan dan Cara - 75
 - Jebakan Pertarungan yang Salah - 76
 - Menuju Pertarungan yang Tepat - 78

Bab 6: Racun Konflik Mematikan - 82

- Konflik Mematikan dan Toxic Conflict - 84
 - Jejak Konflik Mematikan - 85
- 90% Tentang Sikap, Perilaku, dan Pola Pikir - 86
 - Warna Baru Konflik - 88
 - Bukan tentang Sekarang - 89

DAFTAR ISI

Bab 7: Optimasi Persona Konflik - 92

- Pahami agar Lebih Pahami - 94
- D.I.S.C Memahami Keunikan Diri - 95
- Orientasi Konflik di Tempat Kerja - 99
- Manajemen Konflik dengan D.I.S.C - 101

Bab 8: Katakan Tidak dengan Cantik - 105

- Seni Mengatakan 'TIDAK' - 107
- Menolak Dengan Cantik - 109
- Sadar dalam konflik - 117

Bab 9: 10 Tips Menghadapi Konflik - 121

- Cara Cerdas menghadapi Konflik - 123
- Cara menghadapi Orang-Orang Bermasalah - 126

Bab 10: Formula Merajut Konflik Produktif - 131

- Formula Efektif Pemimpin Penyelesai Konflik - 133
- Sikap Cerdas Menangani Konflik - 135
- Mengelola Konflik, Dapatkan Keuntungan - 137

- Penutup - 141
- Daftar Pustaka - 145
- Lampiran - 149
- Tentang Penulis 159



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL. TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GENBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in YOUR Business to ACCELERATE
Productivity Performance and Profitability.

People. Productivity. Profitability.



PENDAHULUAN

Sahabat Pembaca,

Selamat datang di lembaran awal petualangan Anda mengenali dan meracik konflik.

Jangan beranjak, karena kami akan memulai perjalanan yang akan membuka cakrawala pemahaman Anda tentang konflik. Konflik, sebuah fenomena yang seringkali membuat kita menarik napas panjang, bisa diubah menjadi bahan bakar yang mendorong inovasi dan pertumbuhan. Akan tetapi, bagaimana caranya? Pertanyaan itulah yang akan kita jawab melalui buku ini, "The Right Conflict Formula, Menjadi Pemimpin yang mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis".

Anda mungkin bertanya, "Kenapa perlu mempelajari konflik? Bukankah lebih baik menghindarinya?" Izinkan saya, Wawang Sukmoro, ACC - ICF Certified Leadership & Business Coach serta Senior Business Consultant, untuk mengajak Anda melihat konflik dalam perspektif baru. Saya yakin, dengan panduan yang tepat, Anda tidak hanya akan mampu mengelola konflik, namun juga menjadikannya sebagai katalis positif.

Tujuan penulisan buku ini adalah membantu Anda menjadi pemimpin yang efektif dalam mengelola dan meracik konflik menjadi sesuatu yang produktif. Melalui buku ini, saya berharap Anda akan memahami bahwa konflik bisa menjadi kunci sukses bisnis Anda, bukan penghambatnya.

Bab 1, "Konflik Bukanlah Barang Mewah" akan menjadi pintu masuk Anda ke dalam dunia konflik. Anda akan dipandu untuk melihat konflik sebagai sesuatu yang nyata dan tak terhindarkan, bukan hal yang patut ditakuti. Bab ini akan menunjukkan bagaimana manajemen konflik yang efektif dapat mempengaruhi pandangan Anda terhadap konflik.

Bab 2, "Konflik itu Ada, Bukan Diadakan" akan membawa Anda lebih dalam lagi ke dalam cakrawala konflik. Anda akan memahami sumber dan penyebab konflik serta bagaimana meresponsnya dengan tepat.

Bab 3 "Mengelola Konflik Model Thomas-Kilmann" akan menjadi panduan Anda dalam menavigasi labirin konflik. Dalam bab ini, Anda akan belajar model yang efektif untuk memahami dan mengelola konflik.

Bab 4, "Konflik Kekuatan dan Kekuasaan", akan mengupas hubungan antara konflik dan kekuasaan. Anda akan dipandu untuk memahami dan mengelola dinamika kekuasaan dalam konflik.

Bab 5 "Suasana Konflik yang Tepat" akan membimbing Anda dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan terjadinya konflik produktif. Bab ini akan membuka pemahaman Anda tentang pentingnya suasana kerja yang mendukung.

Bab 6, "Racun Konflik Mematikan" adalah peringatan bagi Anda tentang apa yang harus dihindari dalam konflik. Anda akan belajar tentang konflik yang merusak dan bagaimana menghindarinya.

Bab 7, "Optimasi Persona Konflik

" menunjukkan pentingnya pemahaman diri sendiri dan orang lain dalam konflik. Bab ini akan membantu Anda memahami dan mengoptimalkan peran Anda dalam konflik.

Di Bab 8 "Katakan Tidak dengan Cantik", Anda akan mendapatkan seni dalam mengekspresikan ketidaksetujuan dengan cara yang konstruktif. Bab ini akan membantu Anda berkomunikasi efektif dalam konflik.

Bab 9 "10 Tips Menghadapi Konflik" menawarkan saran praktis yang berharga untuk menghadapi konflik. Anda akan dipersenjatai dengan tips dan trik yang akan memandu Anda melalui situasi konflik.

Dan terakhir, Bab 10 "Formula Merajut Konflik Produktif" adalah bab penutup yang akan memberi Anda strategi dan teknik untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam mengelola konflik.

Pemandu Anda dalam petualangan ini, ingin mengingatkan Anda, bahwa membaca buku ini bukan sekedar aktivitas melewati lembar demi lembar kertas. Tidak, ini lebih dari itu. Buku ini adalah petualangan, perjalanan pemahaman dan pengetahuan. Oleh karenanya, seraplah, resapi, dan praktikkan apa yang Anda dapatkan di sini.

Di akhir perjalanan ini, saya yakin Anda bukan hanya akan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam, namun juga mampu merumuskan gagasan dan aksi yang bisa mengubah permainan. Aksi yang tidak hanya memberikan manfaat bagi diri Anda sendiri, tapi juga bagi organisasi atau bisnis tempat Anda bekerja.

Buku ini dirancang untuk fleksibilitas. Anda bebas memilih bab mana yang akan Anda baca terlebih dahulu berdasarkan kebutuhan Anda. Ingin membaca dari Bab 1 dan seterusnya? Silakan! Atau, Anda mungkin ingin membaca secara acak sesuai dengan isu atau tantangan yang sedang Anda hadapi? Tidak masalah! Pada dasarnya, Anda bebas mengeksplorasi buku ini sesuai keinginan dan kebutuhan Anda.

Yang paling penting adalah, buku ini memberikan nilai untuk Anda. Semoga apa yang Anda temukan di sini bisa membantu Anda bertransformasi dan meningkatkan kinerja Anda. Harapan saya, pengetahuan yang Anda peroleh dari buku ini bisa menjadi kunci kesuksesan dan pertumbuhan bisnis Anda.

Nah, kita telah mencapai titik di mana petualangan sebenarnya dimulai. Selamat berpetualang dan bertransformasi menjadi versi terbaik dari diri Anda!

Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

ICF Certified Leadership & Business Coach
Senior Business Consultant



LATAR
belakang
yang
KELAM!

FAKTA PAHIT!

Mengintip ke dalam dunia kerja modern, kita akan menemui sebuah fenomena yang seringkali terabaikan, namun memiliki dampak mendalam terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan: konflik di tempat kerja. Laporan dari CPP Inc. pada 2008 mengungkapkan bahwa pekerja di perusahaan Amerika rata-rata menghabiskan waktu 2,8 jam setiap minggunya hanya untuk berurusan dengan konflik. Jika dikonversi menjadi nilai finansial, ini berarti perusahaan mengalokasikan sekitar \$359 miliar setahun untuk hal yang sebenarnya dapat dicegah dan dialihkan untuk peningkatan produktivitas.

Lantas, bagaimana sebenarnya konflik ini mempengaruhi produktivitas? Konflik yang tidak ditangani dengan baik berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Seorang karyawan yang terlibat dalam konflik bisa saja kehilangan fokus, semangat, dan akhirnya produktivitasnya menurun. Waktu yang seharusnya dia gunakan untuk bekerja justru terbuang untuk berkonflik, dan ini tentu menjadi kerugian bagi perusahaan.

Konflik di tempat kerja juga erat kaitannya dengan keterlibatan karyawan atau yang biasa disebut dengan *employee engagement*. Gallup, lembaga riset kenamaan Amerika, dalam laporannya pada 2017 mencatat bahwa 51% tenaga kerja Amerika tidak merasa terlibat atau *engaged* di tempat kerjanya. Keterlibatan karyawan ini penting karena berkaitan erat dengan tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Tidak hanya itu, konflik di tempat kerja juga berpengaruh signifikan terhadap tingkat pergantian karyawan atau *turnover*. Studi dari Columbia University menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya korporat yang sehat memiliki tingkat *turnover* hanya sekitar 13,9%, sementara kebalikannya mencapai 48,4%. Konflik yang tidak dikelola dengan baik bisa merusak kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berpotensi mendorong mereka *resign*.

FAKTA PAHIT!

Jika kita melihat lebih jauh lagi, konflik di tempat kerja dapat berujung pada tuntutan hukum yang bisa merugikan perusahaan. Hiscox melaporkan bahwa perusahaan di Amerika Serikat memiliki peluang sebesar 10,5% untuk menghadapi tuntutan hukum terkait pekerjaan. Biaya rata-rata untuk pertahanan dan penyelesaian kasus ini mencapai \$160.000, belum termasuk waktu yang hilang selama proses penyelesaian.

Melihat dampak signifikan dari konflik di tempat kerja, jelas bahwa perusahaan perlu memandang serius masalah ini. Konflik sebenarnya adalah hal yang wajar dan bisa terjadi di mana saja, termasuk di tempat kerja. Yang penting adalah bagaimana perusahaan menangani konflik tersebut.

Pengelolaan konflik yang efektif, melalui komunikasi yang terbuka

dan saling menghargai, bisa mengubah konflik menjadi sumber inovasi dan peningkatan kinerja. Membangun budaya kerja yang mendorong hal ini bukanlah pekerjaan mudah, namun dengan komitmen dan usaha yang konsisten, konflik di tempat kerja bukan lagi menjadi momok, melainkan menjadi batu loncatan untuk mencapai sukses.

Bagaimana menurut Anda fakta-fakta di tersebut?

Sebagai seorang pemimpin, ada pilihan apa di tangan Anda saat ini?

Langkah selanjutnya seperti apa yang akan Anda ambil?





Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL. TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.

Our Products & Services:



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chains
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Procurement Plus
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in YOUR Business to ACCELERATE
Productivity Performance and Profitability.

People. Productivity. Profitability.

Bab 1



KONFLIK
bukanlah
barang
MEWAH



KETIKA SETIAP KONFLIK
TELAH DIPAHAMI,
MAKA MUNCULLAH
KEMUNGKINAN
UNTUK TERJADINYA
KEAJAIBAN.

KEAJAIBAN KONFLIK

Sebuah ungkapan dalam bahasa Inggris berbunyi, "Once every conflict is comprehended, miracles are conceivable." Di dalam bahasa Indonesia yang hangat dan puitis, ungkapan ini dapat diterjemahkan menjadi: "Ketika setiap konflik telah dipahami, maka muncullah kemungkinan untuk terjadinya keajaiban."

Berangkat dari ungkapan tersebut, kita diajak untuk merenung. Ada suatu kekuatan yang tak terhingga dalam memahami konflik. Seolah-olah, seperti anak yang baru pertama kali memahami bagaimana menyelesaikan puzzle, ada rasa kelegaan dan kebahagiaan yang mendalam. Ada sesuatu yang 'klik', sesuatu yang seketika membuat semuanya jadi masuk akal.

Konflik dalam konteks ini, bisa berarti pertentangan, perbedaan pendapat, atau bahkan pertarungan dalam hidup kita. Ketika kita mampu memahaminya, ketika kita mampu melihat setiap sisi dan sudut pandang, menghargai perbedaan, dan mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh semua pihak, inilah saatnya keajaiban mungkin terjadi.

Keajaiban di sini bisa berarti berbagai hal. Mungkin itu adalah sebuah penemuan baru, sebuah ide brilian, sebuah solusi yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Mungkin itu adalah pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri dan orang lain, sebuah perasaan damai dan harmonis, atau bahkan, sebuah momen transformatif yang mengubah hidup kita.



KONFLIK BISNIS DI TEMPAT KERJA

Konflik bukanlah barang mewah. Kita bisa temui di mana saja, kalau memang konflik yang kita cari.

Kapan terakhir Anda berada dalam keadaan konflik? Kapan terakhir beradu atau berbeda pendapat sampai menyulut emosi? Kapan keadaan emosi Anda sedikit goyang karena ada keadaan yang tidak Anda inginkan?

Jadi sebenarnya konflik itu apa? Tapi tepatnya pertanyaan saya aini saya tujuan untuk konflik di tempat kerja dan bisnis. Konflik itu apa?

Konflik di tempat kerja atau bisnis, ah, itu bagaikan angin yang berhembus, bisa membawa sejuk, tapi bisa juga menimbulkan badai jika tidak ditangani dengan baik. Konflik adalah hal yang wajar dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam dunia kerja dan bisnis. Ia muncul ketika ada perbedaan pendapat, tujuan, atau kepentingan antara dua orang atau lebih.

Konflik bisa terjadi antara individu, antara individu dan grup, atau antara grup dan grup. Ia bisa bermula dari berbagai hal, misalnya perbedaan pandangan tentang tugas dan tanggung jawab, gaya kepemimpinan, hingga sumber daya yang terbatas.

Dua puluh lima tahun lebih sebagai professional, bekerja di perusahaan multinasional dengan tuntutan yang ketat dan menantang, konflik bukan hal yang perlu dihindari.

Mulai dari persoalan pekerjaan, proyek kerja, hubungan kerja, hubungan industrial, komunikasi, dan ... entah .. apalagi ... tapi yang pasti itu bumbu kehidupan kerja.

Memang benar. Ada kalanya, pagi itu berat sekali melangkahkan kaki berangkat kerja.

Tidak kalah penting, konflik juga bisa terjadi saat ada perbedaan nilai atau kepercayaan. Misalnya, saat satu orang percaya pada kerja keras sementara yang lainnya lebih mementingkan keseimbangan hidup kerja, atau ketika ada perbedaan pandangan tentang etika bisnis.

Meski konflik bisa muncul kapan saja, penting untuk diingat bahwa ada cara-cara untuk mencegah, mengelola, dan menyelesaikan konflik tersebut.



MANAJEMEN KONFLIK

Meskipun ada Manajemen konflik bukan berarti ada jabatan yang manajer yang mengurus konflik. Tapi mungkin yang ada adalah manajer yang demen konflik. Begitu ya?

Manajemen konflik, seperti namanya, adalah seni dan ilmu dalam mengelola, menavigasi, dan meresolusi konflik di tempat kerja dan bisnis. Ini bukanlah tentang menghindari konflik, melainkan belajar bagaimana menjadikan konflik sebagai alat untuk meningkatkan kerjasama, komunikasi, dan kinerja organisasi.

Ada beberapa elemen penting dalam manajemen konflik:

#1: Pemahaman Konflik. Manajemen konflik dimulai dengan memahami apa itu konflik, apa penyebabnya, dan bagaimana ia mempengaruhi individu dan organisasi.

KECANDUAN KONFLIK

Kecanduan konflik merujuk pada kecenderungan seseorang atau kelompok untuk secara konsisten mencari atau menciptakan konflik, meskipun adanya solusi yang lebih baik dan damai. Biasanya, ini bukan hasil dari hasrat untuk merusak, melainkan sebuah cara untuk memenuhi kebutuhan psikologis tertentu, yang mungkin tidak terpenuhi dengan cara lain.

Seorang individu yang 'kecanduan konflik' mungkin merasa terhibur, merasa hidup, atau mendapatkan perhatian yang diinginkan saat berada dalam situasi konflik. Mereka juga mungkin mendapatkan kepuasan dari merasa dihargai, atau merasa menjadi 'korban' yang menderita, yang semuanya dapat menambah rasa penting dan tujuan dalam hidup mereka.

Pada level organisasional, konflik dapat dimanfaatkan untuk mendorong perubahan, menciptakan loyalitas kelompok, atau bahkan untuk mengalihkan perhatian dari isu yang lebih penting.

Namun, sangat penting untuk diingat bahwa sementara konflik bisa memiliki dampak positif jika dikelola dengan baik, 'kecanduan konflik' biasanya merujuk pada perilaku yang tidak sehat dan merusak. Sebagai gantinya, kita harus berusaha untuk belajar bagaimana mengelola konflik dengan cara yang produktif dan bermakna, dengan tujuan mencapai resolusi yang adil dan berkelanjutan.



Dengan menghadapi dan menyelesaikan konflik, organisasi dapat mengevaluasi kinerja mereka, mengecek apakah ada hal-hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, dan menentukan arah dan tujuan mereka untuk masa depan. Dengan demikian, konflik menjadi jembatan menuju perbaikan dan transformasi organisasi.

Namun, sebagaimana adanya dua sisi mata uang, konflik juga memiliki kerugiannya. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik bisa berdampak negatif pada suasana kerja dan produktivitas organisasi. Konflik yang berlarut-larut bisa merusak hubungan antar anggota organisasi, menurunkan moral kerja, dan mengurangi efisiensi dan efektivitas kerja.

Konflik juga dapat menimbulkan stres dan ketegangan di tempat kerja. Ini bisa berdampak pada kesejahteraan mental dan fisik anggota organisasi, dan pada akhirnya berpotensi menurunkan kualitas kerja mereka.

Terakhir, konflik bisa menjadi sumber pemborosan sumber daya organisasi. Waktu, tenaga, dan pikiran yang seharusnya digunakan untuk mencapai tujuan organisasi malah terbuang untuk menghadapi dan menyelesaikan konflik. Ini tentu saja tidak efisien dan dapat menghambat perkembangan organisasi.

Namun, sekali lagi, yang penting adalah bagaimana kita melihat dan menangani konflik tersebut. Konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakuti, melainkan tantangan yang harus dihadapi dan ditaklukkan.



Bab 2



KONFLIK itu ada bukan **DIADAKAN**

Lalu, bagaimana kita seharusnya melihat konflik?

Mari kita pandang konflik sebagai suatu proses alamiah dalam menggapai kebutuhan dan aspirasi kita. Konflik bisa muncul sebagai bentuk ekspresi atas kebutuhan dan harapan kita yang belum terpenuhi. Dalam konteks inilah, konflik bisa menjadi jalan bagi kita untuk lebih memahami diri kita sendiri dan orang lain.

Tapi, kita juga harus ingat bahwa konflik memiliki potensi untuk membawa pertumbuhan dan inovasi.

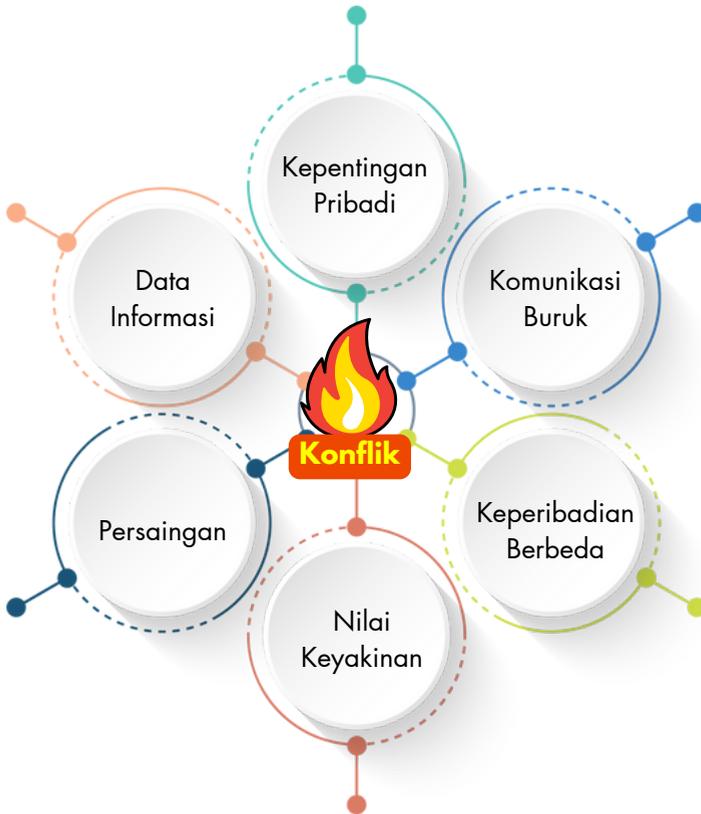
Konflik mendorong kita untuk melihat dunia dari berbagai perspektif, mempertanyakan asumsi-asumsi kita, dan menemukan solusi baru yang belum pernah kita pikirkan sebelumnya. Konflik bukanlah akhir dari segalanya, melainkan awal dari transformasi.

Dengan demikian, jangan biarkan konflik membuat kita merasa takut atau terintimidasi. Jadikan konflik sebagai momentum untuk belajar, berkembang, dan memahami lebih dalam tentang diri kita dan orang lain. Konflik adalah bukti bahwa kita adalah makhluk yang dinamis, yang selalu berubah dan berkembang.



ENAM PENYEBAB KONFLIK

Sebuah organisasi tidak pernah lepas dari yang namanya konflik. Bagaimanapun, setiap individu memiliki latar belakang, kepribadian, dan pandangan yang berbeda-beda. Perbedaan ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memicu konflik.



#1: Kepentingan Pribadi atau Masalah Pribadi.

Mengakui bahwa setiap orang memiliki kehidupan pribadi di luar pekerjaan merupakan hal yang penting. Kepentingan pribadi seseorang dapat berbenturan dengan tujuan organisasi. Misalnya, jika seorang karyawan memiliki tujuan pribadi untuk mendapatkan promosi, tetapi promosi tersebut tidak sejalan dengan kebutuhan organisasi, maka konflik mungkin akan muncul. Selain itu, masalah pribadi juga bisa berimbas pada lingkungan kerja. Misalnya, jika seseorang sedang mengalami masalah dalam keluarga, kemungkinan besar hal itu akan mempengaruhi emosinya di tempat kerja dan dapat menimbulkan konflik dengan rekan kerja.

Justru, hal itu menandakan bahwa komunikasi mulai berjalan tidak efektif dan perdebatan berpotensi berubah menjadi konflik personal. Ketika suara mulai meningkat, sering kali peserta perdebatan tidak lagi fokus pada topik pembicaraan, melainkan terjebak dalam pertarungan ego.

Untuk mencegah perdebatan berubah menjadi konflik yang merusak, penting untuk memastikan semua pihak menjaga komunikasi mereka tetap tenang dan terkontrol. Jika suara mulai meningkat dan emosi mulai memanas, mungkin saatnya untuk mengambil jeda, menenangkan diri, dan kembali ke diskusi ketika semua pihak sudah merasa lebih tenang dan siap untuk berkomunikasi secara efektif.

Ingat, tujuan utama perdebatan di tempat kerja adalah untuk memajukan ide dan mencari solusi, bukan untuk menang dalam argumen. Pikir sekali lagi sebelum 'Nyolot' ... apa untungnya? untuk apa? Dan saya jadi ingat, SEBELUM bicara apalagi MENDEBAT, pastikan **'THINK': is it TRUE? HELPFUL? INSPIRING? NECESSARY? KIND?** kalau ternyata jawabannya 'TIDAK' ... lebih baik urungkan! SEGERA!



JENIS KONFLIK ORGANISASI

Di tengah-tengah labirin aktivitas organisasi bisnis, konflik seringkali menjadi bagian yang tak terpisahkan dari dinamika sehari-hari. Lebih dari sekedar keributan, konflik bisa berarti perbedaan pandangan, ide, atau kepentingan yang bisa mendorong inovasi atau pertumbuhan.

SUMBER MASALAH

Terkadang, konflik di tempat kerja muncul begitu saja, bagaimanapun, konflik adalah bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan sehari-hari dalam organisasi.

Mungkin Anda bertanya-tanya, di mana saja konflik ini bisa muncul? Mari kita ulas bersama-sama.

Pertama, ada pertemuan tim. Pertemuan ini sering kali menjadi panggung utama bagi konflik. Tempat di mana ide, pendapat, dan perspektif berbenturan satu sama lain seperti gelombang di lautan. Anda bisa saja melihat rekan kerja yang biasanya tenang berubah menjadi seseorang yang berapi-api ketika ide mereka ditentang. Namun, inilah saat-saat di mana konflik sebenarnya dapat membantu, dengan mendorong tim untuk mencari solusi terbaik.

Kemudian, ada komunikasi email. Di era digital ini, email dan bentuk komunikasi lainnya bisa menjadi medan pertempuran yang penuh ranjau. Miskomunikasi, nada yang salah, atau pesan yang tidak jelas dapat dengan mudah memicu konflik. Tidak jarang kita melihat orang merasa tersinggung atau merasa tidak dihargai hanya karena sebuah pesan email yang disalahartikan.

Selanjutnya, ada proyek tim. Proyek tim, terutama yang melibatkan banyak orang dari berbagai departemen atau latar belakang, bisa menjadi ladang subur untuk konflik. Mulai dari perbedaan pendapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas, hingga konflik tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa, semuanya bisa menjadi pemicu konflik. Ingat, tujuan proyek adalah untuk mencapai hasil, bukan untuk menyalahkan.

Ada juga penilaian kinerja. Area ini sering kali menjadi sumber konflik. Misunderstanding tentang ekspektasi, penilaian yang tidak adil, atau feedback yang disampaikan dengan cara yang tidak tepat dapat memicu konflik. Sebagai pemimpin, penting untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan adil dan transparan.

Terakhir, konflik juga bisa muncul dalam interaksi sehari-hari antara karyawan. Ini bisa melibatkan masalah pribadi, perbedaan gaya kerja, atau persaingan. Setiap individu unik, dan perbedaan ini, jika tidak dikelola dengan baik, bisa memicu konflik.



KONFLIK TUGAS & WEWENANG

Mungkin saat Anda sedang menikmati makan siang di kantin, Anda mungkin pernah mendengar kalimat seperti:

"Itu bukan tugas saya, tapi tugas dia," atau

"Dia mengambil alih wewenang saya."

Frasa-frasa ini menggambarkan konflik yang kerap kali terjadi di dunia kerja: konflik tugas dan wewenang.

Konflik tugas biasanya terjadi ketika ada ketidakjelasan atau ketidaksepakatan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas apa. Misalnya, dua anggota tim mungkin berbeda pendapat tentang siapa yang seharusnya menyelesaikan tugas tertentu, atau bisa jadi seorang karyawan merasa bahwa dia selalu mendapatkan beban kerja yang tidak proporsional. Mungkin saja dia merasa harus menyelesaikan tugas-tugas yang seharusnya bukan bagian dari tanggung jawabnya.

Bab 3



MENGELOLA

Konflik

**MODEL
THOMAS-
KILMANN**

Coba kita berikan sebuah contoh nyata. Bayangkan sebuah perusahaan konsumen barang-barang cepat saji (FMCG) besar sedang melakukan konsolidasi pada timnya, dan dua tim penjualan diminta untuk bersatu. Masing-masing tim berada di bawah naungan manajer yang memiliki gaya kepemimpinan yang sangat berbeda. Dalam situasi seperti ini, munculnya konflik hampir pasti tak terhindarkan. Di sinilah peran penting Manajemen Perubahan. Manajer dari kedua tim harus mempersiapkan strategi yang matang untuk menyatukan kedua tim tanpa harus mengandalkan sekadar intuisi atau keberuntungan semata. Mungkin saja latihan manajemen konflik konvensional tidak cukup untuk menyelesaikan masalah ini. Inilah saat yang tepat untuk menerapkan Model Konflik Thomas Kilmann.



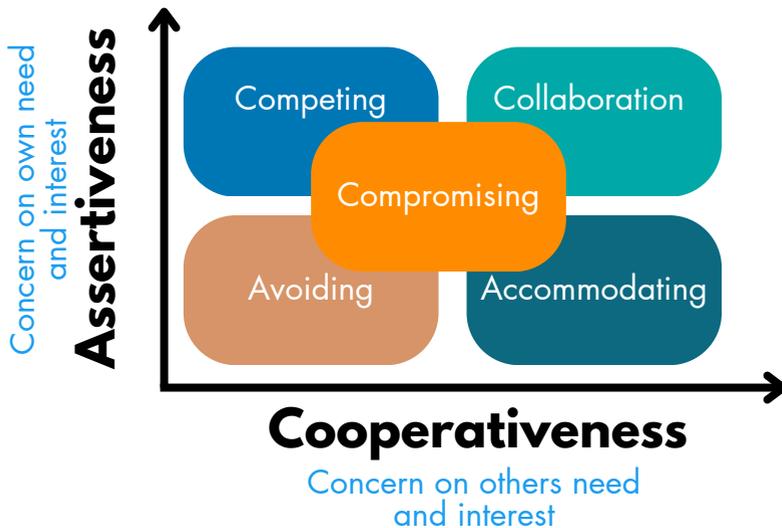
LIMA MODEL THOMAS-KILMANN

Model ini terdiri dari dua pendekatan, atau "dimensi": asertifitas dan kerjasama. Bisa jadi, banyak di antara kita yang sudah sangat mengenal kedua dimensi ini. Namun, kita belum tentu memahami bagaimana sebenarnya interaksi antara kedua dimensi tersebut. Inilah kelebihan dari model ini. Ada lima bentuk penyelesaian konflik yang menggunakan kedua pendekatan ini dalam derajat yang berbeda-beda.

Grid atau kotak-kotak yang menjadi struktur dasar dari model ini dibentuk dengan desain 2x2 yang sederhana dengan sebuah kotak tumpang tindih di tengah, mirip dengan diagram Venn.

Di tengah diagram ini adalah mode penyelesaian konflik melalui kompromi. Pada sumbu x adalah kerjasama, dan pada sumbu y adalah asertifitas. Empat sel lainnya (selain Kompromi yang telah disebutkan) adalah sebagai berikut:

- Asertifitas tinggi dan kerjasama tinggi: Kolaborasi
- Asertifitas tinggi dan kerjasama rendah: Kompetisi
- Asertifitas rendah dan kerjasama tinggi: Akomodasi
- Asertifitas rendah dan kerjasama rendah: Penghindaran



Dimensi Konflik Thomas Kilmann Pertama: ASSERTIVENESS

Asertifitas adalah sejauh mana individu berani untuk mengambil inisiatif dan mengesankan kehendak mereka pada orang lain. Pendekatan ini efektif dalam situasi berikut:

- Membutuhkan hasil yang cepat
- Ada pertanyaan tentang etika atau moralitas
- Anda yakin bahwa Anda benar dan perlu melangkah maju
- Upaya sebelumnya untuk menyelesaikan konflik tidak berhasil
- Anda memiliki kekuatan dan pengaruh yang signifikan

MENYELARASKAN PERTARUNGAN DAN CARA

Berikut ini adalah visualisasi dalam bentuk matriks untuk membantu kita memahami bagaimana pertarungan (salah atau benar) dan cara (salah atau benar) berinteraksi dalam konteks konflik kerja.

	Cara Salah	Cara Benar
Pertarungan Salah	Konflik Logo	Pesta Perusahaan
Pertarungan Benar	Strategi Bisnis	Inovasi

Konflik Logo (Pertarungan Salah, Cara Salah)

Ini adalah zona bencana, di mana baik topik pertarungan maupun cara penanganannya sama-sama salah. Contoh yang diberikan adalah perdebatan mengenai warna logo baru perusahaan. Waktu dan sumber daya yang berharga terbuang untuk hal yang relatif tidak penting, sementara isu-isu utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan terabaikan.

Pesta Perusahaan (Pertarungan Salah, Cara Benar)

Di sini, cara penyelesaian konflik dikelola dengan baik, namun fokus pertarungannya tidak tepat. Contohnya adalah perencanaan pesta perusahaan akhir tahun yang dilakukan dengan baik oleh tim, namun mengabaikan tugas inti mereka. Meskipun kerja sama dan komunikasi tim berjalan baik, namun fokusnya kurang tepat.

Strategi Bisnis (Pertarungan Benar, Cara Salah)

Ini adalah zona frustrasi, di mana topik pertarungan tepat, namun cara penanganannya tidak efektif.



TENTANG PENULIS

Wawang Sukmoro memiliki pengalaman lebih dari 25 tahun dalam bidang manufacturing dan supply chains operations. Tiga keahlian yang sangat menonjol yaitu kepemimpinan, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis.

Tersertifikasi dalam bidang produktivitas, pembicara public, dan coaching mentoring secara internasional; Lean Six Sigma Blackbelt, Master Trainer BNSP, dan ICF – International Coach Federation for leadership, business, and self growth development.

Dan benar bila ada yang menyebutnya sebagai Turnaround and Productivity specialist.

Kompetensi lengkap dimiliki Wawang untuk menjelajahi pelayanan publik dalam bidang produktivitas dan profitability. Wawang Sukmoro mengawali karir sebagai tukang las dan operator mesin bubut di Kawasan Terboyo – Semarang tahun 1990. Foreman Produksi di PT. Timur Kencana, Supervisor PPIC di PT. SCKB, lalu menjadi Manajer di PT. Bowater – Batam tahun 1992.

Selepas itu karirnya melaju kencang: Corporate Human Resources, Operation Manager, General Factory Manager dan Director di berbagai fungsi jabatan mulai dengan manufacturing, research and development, dan operations di Multi-National World Class Company.

Berpengalaman sebagai praktisi di industri yang berbeda-beda, seperti: metal, makanan dan minuman, tambang mineral, percetakan, packaging, distributions center – warehousing, kabel, dan fitting and connector untuk high voltage 500kv transmission distributions.

Dalam bidang coaching dan pertumbuhan diri Wawang memiliki kompetensi: certified professional & executive coaching, certified master NLP practitioner, certified master hypnotherapist, master public speaker trainer, dan super motivator.

Kaitan dengan produktivitas dan profitabilitas Wawang telah tersertifikasi untuk penerapan strategi bisnis, goal setting, dan juga teknik-teknik best practices seperti: business model canvas, lean manufacturing, and Lean Six Sigma blackbelt, kaizen engineer, practitioner balance scorecard, penerapan OKR – objective key results, practitioner supply chains management, dan lead auditor untuk ISO 9001/45001/22001.

13 buku yang ditulis Wawang Sukmoro:

1. **Turning Loss Into Profit**, Terobosan untuk Mendongkrak Kinerja, Gramedia Pustaka Utama, 2010, ISBN: 978-979-22-5922-3
2. **Berhasil**, Bertumbuh Lebih Maju ke Posisi Terbaik yang Anda Harapkan, MitraPublisher, 2010, ISBN: 978-602-8955-20-1
3. **We Want You**, Turning Job Vacancy to be Your Desire Job, Menjual Keahlian - Meraih Posisi Bintang, MitraPublisher, 2011, ISBN: 978-602-53938-3-9
4. **Motivasi 1 menit**, You are Awesome - Do it Well, Make it Fun, Powerful Performance, MitraPublisher, 2012, ISBN: 978-602-18726-1-1
5. **9HOTspots! Turning Loss into Profitability**, Menjawab Tantangan Produktivitas dan Mencapai Tingkat Profitabilitas Maksimal, MitraPrimaPublisher, 2019, ISBN: 978-602-53938-0-8
6. **Performance and Deep Coaching Skills**, 101 Pertanyaan berbobot dan 97 pertanyaan penggugah kesadaran, Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-2-2
7. **Excellent Leadership @workplace**, 87 Leadership Tips cara memimpin operasi bisnis, GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5048-7
8. **LEAN Business Improvement**, "Tahapan-tahapan penerapan BUSINESS CONTINUOUS IMPROVEMENT mulai dari lantai kerja hingga pertumbuhan bisnis secara nyata!", GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5231-3
9. **Managing as a Leader**, Bagaimana menjadi MANAGER yang mampu mengatur seperti seorang LEADER?, Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-5-3
10. **Fundamental Kompetensi untuk Implementasi Lean Six Sigma di Tempat Kerja**, 35 Essential Skills that would improve your profitability, Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-6-0
11. **Total Productive Management**, Praktek Total Productive Maintenance pada Peningkatan Kinerja Manajemen guna Mendongkrak Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan, Deepublish, ISBN: 978-623-02-5800-8
12. **Essential Procurement Skills**, Procurement done right: Smarter, Faster, Better. Leading the way in procurement excellence to maximizing values. Deepublish, ISBN: 978-623-02-6144-2
13. **LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. Rahasia LEAN dan AGILITY Terapan Supply Chain Management Terkini. Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-602-53938-9-1
14. **OEE DEMISTIFIKASI**, Rahasia Sukses Menguasai Implementasi Overall Equipment Effectiveness, Mendongkrak Produktivitas dan Peningkatan Profitabilitas Bisnis yang Luar Biasa. Mitra Prima Publisher, ISBN: dalam proses.
15. **Gincu Sabuk Putih**. Buku Pegangan Para White-Belt LEAN SIX SIGMA untuk mencapai Kinerja Produktivitas Maksimal Di Tempat Kerja. Mitra Prima Publisher, ISBN: dalam proses.

THE RIGHT CONFLICT FORMULA



Merajut Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis.

Ini bukan hanya sekedar buku bisnis biasa. Wawang mengungkapkan pikiran dalam buku ini menjadi sebuah pemahaman yang lebih dari itu, ini adalah jembatan untuk memahami dan merangkul konflik sebagai bagian penting dari pertumbuhan dan inovasi. Di dalamnya, Anda akan diajak merenung tentang apa dan bagaimana konflik terjadi, kemudian menemukan cara mengelolanya dengan bijak. Buku ini memberi gambaran mengenai cara memandang konflik tidak sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang. Menuntun Anda menuju organisasi yang lebih hidup, inklusif, dan inovatif, buku ini adalah kompas Anda dalam menjelajahi labirin konflik dan menemukan harta karun dalam perbedaan. Selamat menemukan harmoni dan sinergi di dalam disrupsi.



@wsukmoro | Wawang Sukmoro
www.jagokaizen.com
<https://linktr.ee/wsukmoro>

Manajemen

ISBN 978-602-53938-9-1 (PDF)



9 786025 393891

