



PENGURUSAN KONFLIK DI TEMPAT KERJA

Profesor Madya Zainal Ariffin Ahmad
Pusat Pengajian Pengurusan
USM

Objektif

Objektif sesi ini adalah untuk mendedahkan peserta kepada:

- Konsep asas tentang konflik di tempat kerja
- Peranan Mentor dalam membantu mentee menangani konflik
- Latihan dan strategi menangani konflik

Aturcara

- Pengenalan
- Jenis Konflik di Tempat Kerja
 1. Konflik Diri
 2. Konflik antara Manusia (Interpersonal)
 3. Konflik Pasukan
- Petunjuk Konflik
- Faedah dan Masalah Konflik
- Tekanan dan Konflik Interpersonal
- Peranan Mentor dalam Konflik
- Kemahiran Mentor dalam Konflik
- Strategi Menangani Konflik
- Kesimpulan
- Latihan

Konflik

- Konflik merupakan suatu elemen dalam kehidupan manusia sama ada di tempat kerja atau di luar tempat kerja.
- Ianya tercetus disebabkan seseorang itu mempunyai kemahuan dan pengharapan yang sering bercanggah dengan kemahuan dan pengharapan orang lain samada majikan, rakan sekerja, keluarga sendiri atau individu lain yang perlu berurusan dengannya.

Definisi Konflik

- Satu proses yang bermula apabila satu pihak menganggap satu pihak lain telah menghambur, atau akan menghambarkan satu kepentingan dirinya. (Thomas, 1976)
- Definisi ini merangkumi jenis konflik antara individu dan dalam kumpulan.

3 Jenis Konflik

- Tiga jenis utama (Stott & Walker, 1992):
 1. Konflik Diri
 2. Konflik antara Manusia (Interpersonal)
 3. Konflik Pasukan

Konflik Diri

- Konflik ini bersifat persendirian atau antara diri sendiri. Dalam tugas dan kehidupan harian anda perlu membuat keputusan yang melibatkan banyak alternatif. Apakah sebabnya konflik begini boleh timbul?
- Pertama, anda terpaksa memilih antara beberapa alternatif yang bersesuaian.
- Keduanya, anda terpaksa memilih alternatif yang mempunyai kedua-dua kesan positif dan negatif.
- Ketiga, anda dihadapkan dengan alternatif yang mempunyai kesan negatif sahaja.

Konflik Antara Manusia (Interpersonal)

- Konflik antara manusia berlaku di mana-mana sahaja terutamanya di tempat kerja.
- Sumber yang tidak mencukupi, percanggahan pendapat dan persepsi, tersalah anggap dan sebagai merupakan sebab-sebab timbulnya konflik ini.
- Berlaku di mana terdapatnya hubungan manusia terutamanya apabila mereka perlu berkomunikasi dan bekerja bersama untuk mencapai matlamat yang sama tetapi berlainan peranan, tanggungjawab dan keperluan.

4 Jenis Isu Pencetus Konflik

Terdapat 4 jenis isu menyebabkan tercetusnya konflik antara manusia.

- Tidak setuju dengan maklumat/tujuan
- Tidak setuju dengan cara melakukan tugas
- Tidak setuju dengan suatu keterangan/fakta
- Tidak setuju dengan nilai (benar/salah)

Schmidt and Tannenbaum (1972)

Konflik Pasukan

- Sesuatu pasukan akan menghadapi dua jenis konflik dalam menjalani peranan dan tugas mereka.
- Konflik dalam Pasukan samalah seperti pasukan mengalami konflik sesama sendiri oleh sebab-sebab tertentu.
- Konflik antara Pasukan merupakan konflik yang tercetus antara satu pasukan dengan pasukan lain umpamanya antara Pasukan Kerja Sumber Manusia dan Pasukan Kerja Kewangan disebabkan mereka bercanggah pendapat tentang perbelanjaan dan faedah kakitangan.
- Konflik pasukan perlu dititik berat dan diurus dengan baik demi kebaikan dan peningkatan prestasi pasukan dan organisasi.

Petunjuk Konflik

- Sikap tidak bekerjasama
- Percanggahan personaliti
- Perbezaan matlamat
- Matlamat yang tidak cukup penjelasannya
- Kemahiran berbincang secara terbuka
- Rendah kemahiran mendengar
- Penggunaan bahasa yang rendah
- Peranan yang bersesuaian
- Mengabaikan perintah
- Kurang keterbukaan
- Kurang kerjasama
- Perbezaan pendapat tentang cara kerja
- Kekaburan kawasan tanggungjawab persendirian
- Kekurangan maklumat berguna

Konflik dalam Organisasi

- **Koordinasi dan kawalan:** pekerja berbeza peranan tetapi mengharapkan pertolongan atau perkhidmatan antara mereka. Atau kawalan terhadap kemudahan seperti alat pandang dengar : prosedur untuk mendapatkannya terlalu rumit dan panjang.
- **Kekurangan sumber:** Pekerja atau pasukan bersaing untuk mendapatkan sumber ini untuk keperluan tugas mereka.

Konflik dalam Organisasi

- **Otonomi tugas dan membuat keputusan:** Banyak masa diberi kepada pekerja dalam melakukan tugas mengikut kepintaran mereka akan memberi kesan kepada Konflik Berkonstruktif. Ini disebabkan oleh pengeluaran pendapat berkreaitif kerana pekerja berpeluang membentuk cara sendiri apabila kebebasan meningkat dan strukturnya menjadi rendah.
- **Komunikasi:** matlamat, kurang jelas, kepercayaan yang rendah antara penyelia pekerja atau antara bahagian.
- **Peranan dan pergantungannya yang tidak jelas:** pekerja tidak diberitahu kawasan tanggungjawab tetapi menerima teguran kerana tidak menyelesaikannya.

Konflik antara Manusia

- **Tersilap fahaman:** pekerja tersalah faham tentang apa yang perlu dicapai. Penyelia mesti berkomunikasi dan meminta maklumbalas untuk mengurangi konflik begini (konflik antara manusia dan pengurusannya).
- **Emosi:** perasaan seseorang terhadap orang lain mungkin berpunca daripada salah anggap.
- **Nilai:** konflik yang rumit untuk diurus disebabkan oleh kepercayaan dan personaliti individu yang berbeza. Penyelia sekurang-kurangnya cuba memahami nilai yang dibawa oleh pekerja dan gunakannya dengan positif.

Faedah Konflik

- Menzahirkan masalah yang dihadapi oleh kumpulan
- Keputusan yang berkualiti tinggi terhasil dari usaha penyelesaian konflik.
- Lebih banyak alternatif yang dijanakan.
- Mereka yang terlibat dalam proses akan merasakan keputusan yang dicapai adalah milik bersama.
- Konflik memerlukan pemikiran yang tajam, maka hasilnya adalah komunikasi yang lebih jelas.

Faedah Konflik

- Pengalaman menempuh masa kesusahan membuat keputusan adalah satu cara memupuk kepercayaan dan keterbukaan.
- Menjelaskan pelbagai pandangan yang berbeza.
- Menggalakkan dan memberi tenaga kepada individu.
- Membantu individu memahami gaya penyelesaian konflik sendiri.
- Menguji dan meluaskan keupayaan ahli pasukan.
- Menyediakan mekanisme untuk mengubah hubungan dengan realiti sebenar.

Masalah Konflik

- Menyebabkan orang merasa tidak selesa.
- Terdapat pihak yang "menang" atau "kalah".
- Orang yang kalah tidak menyokong keputusan yang dicapai dan mungkin membalas dendam atau sabotaj.
- Orang yang menang mungkin terpaksa melaksanakan keputusan tanpa sokongan pihak yang kalah.
- Keputusan yang dicapai juga mungkin lebih rendah kualitasnya berbanding keputusan yang dicapai daripada konflik yang diselesaikan dengan baik.
- Mengurangkan produktiviti dan keberkesanan kerja.
- Mengurangkan kerjasama, kepercayaan dan motivasi.

Tekanan dan Konflik Interpersonal

- Tekanan secara amnya adalah perasaan tertekan yang dialami oleh manusia dalam kehidupannya.
- Kehadiran tekanan ditempat kerja tidak boleh dinafikan dalam kebanyakan kerja.
- Tinjauan telah dibuat oleh Persatuan Nasional Wanita Bekerja mendapati satu pertiga daripada responden melihat tugas mereka membawa tekanan sementara 62 peratus merasai tugas mereka agak menekan.
- Apabila tekanan meningkat, ia boleh mempengaruhi emosi, proses pemikiran dan keadaan fizikal.
- Bila tekanan menjadi tinggi, pekerja membentuk pelbagai penunjuk tekanan yang boleh menjejaskan prestasi dan kesihatan. Kadangkala, penunjuk tekanan juga akan menghalang kebolehan pekerja menghadapi persekitaran.

Tekanan dan Konflik Interpersonal

- Manusia apabila mengalami tekanan, boleh menjadi tidak tenteram dan sentiasa risau.
- Mereka selalunya akan membuat sesuatu yang akan merugikan diri atau ahli keluarga sendiri.
- Umpamanya, mereka akan cepat naik marah dengan perkataan atau perlakuan orang lain, atau cepat tersinggung oleh teguran/nasihat orang lain.
- Tekanan juga membawa kepada disorder fizikal kerana sistem badan dalaman berubah dalam cubaan menghadapi dan mengurus tekanan.
- Jangkapendek - sakit perut, kepala dan sebagainya.
- Jangka panjang - ulcer, gastrik yang keterlaluan dan sebagainya.
- Tekanan jika dibiarkan terlalu lama akan menghasilkan penyakit jantung, buah pinggang, saluran darah dan bahagian badan yang lain.

Implikasi Tekanan

- Kesihatan individu - cuba kurangkan tekanan ke peringkat yang paling rendah sekali supaya orang yang menerima tekanan boleh menghadapinya tanpa disorder.
- Pihak pengurusan perlu berprihatin dengan persekitaran perhubungan pekerja dan mengambil tindakan yang sewajarnya sebelum pekerja terlibat membawanya ketengah untuk mendapat ganti rugi dan sebagainya.
- Kebanyakan syarikat tidak mahu imej syarikat rosak terutama sekali oleh tingkah laku, atau perbuatan yang tidak bermoral dan beretika di kalangan pengurus atau pekerja atau lain-lain ahli dalam syarikat itu sendiri.

Peranan Mentor dalam Konflik

Penasihat:

- Menasihati dan membantu mentee tersebut memahami konflik yang sedang dihadapi dan melengkapkan dirinya dengan strategi untuk menangani sendiri konflik tersebut.

Pemberi kuasa (Empower):

- Adakalanya mentee cuba untuk melepaskan beban menyelesaikan konflik atau masalahnya ke atas anda, namun bersedialah untuk membantu atau “empower” mentee untuk menyelesaikan masalahnya sendiri.

Peranan Mentor dalam Konflik

Pemudahcara (Facilitator):

- Anda boleh membantu memudahkan proses penyelesaian, tetapi bukan menyelesaikan masalah atau konflik tersebut.

Kaunselor (Counselor):

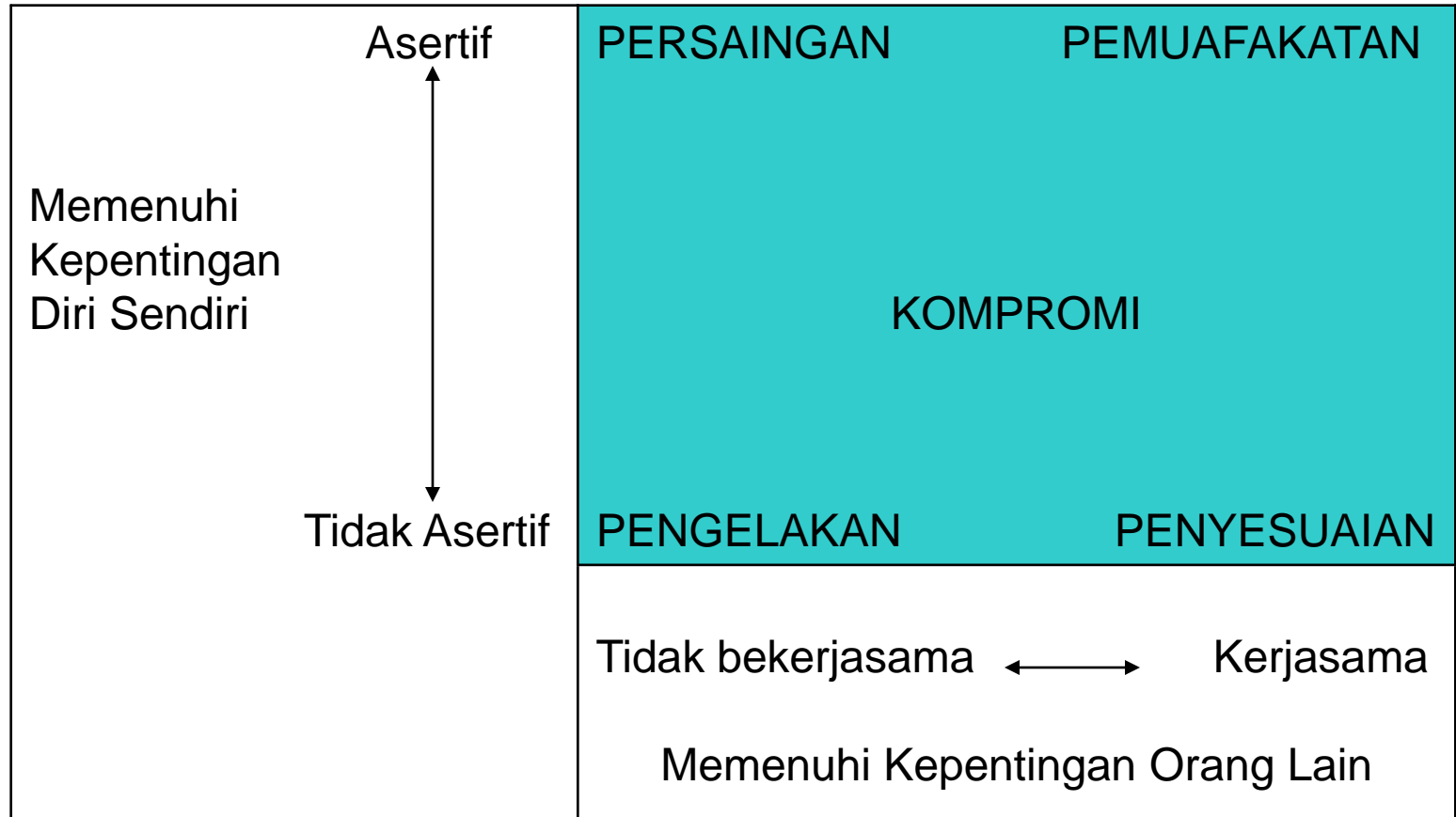
- Kaunseling bertujuan menjelaskan kedudukan individu atau pihak yang mengalami tekanan atau konflik melalui penerokaan perasaan, pendengaran, rumusan dan perbincangan secara terbuka.

Kemahiran Mentor dalam Konflik



- Mentor perlu mahir dalam:
- Mendengar
- Menyoal/guna soalan terbuka
- Memberi keyakinan
- Mencermin kata-kata
- Meneroka masalah
- Menggalakkan komunikasi
- Membimbing
- Memperjelas
- Mentafsir.

Strategi Menangani Konflik



Strategi Menangani Konflik

Pengelakan

- Tidak mengendahkan atau memendamkan konflik. Ahli kumpulan mengelakkan konfrontasi kerana sikap tidak peduli, tidak kisah atau dalam peringkat penafian.
- Individu yang berkonflik adalah tidak asertif dan tidak bekerjasama.

Penyesuaian

- Individu yang bekerjasama tetapi tidak asertif lebih suka strategi memuaskan kepentingan orang lain tanpa memikirkan kepentingan diri sendiri.
- Mereka ini selalunya 'berkorban' demi kepentingan orang lain.

Strategi Menangani Konflik

Persaingan

- Individu yang berkecenderungan memenuhi kepentingan diri sendiri tanpa mengendahkan kepentingan orang lain adalah seorang yang sangat asertif dan tidak bekerjasama.
- Ini adalah strategi "menang-kalah" dan dilihat sebagai mempengaruhi atau mengawal orang lain.

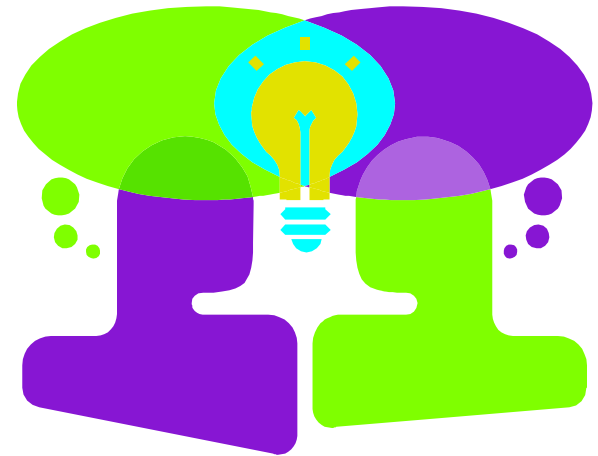
Kompromi

- Kompromi atau perkongsian adalah jalan tengah yang diambil bagi asertif dan kerjasama.
- Ia lebih kepada pemuasan separa kepentingan kedua-dua pihak dan lebih kepada pertukaran konsesi dan mencari jalah tengah.

Strategi Menangani Konflik

Pemuafakatan

- Strategi ini bersandarkan memenuhi kepentingan semua pihak yang terlibat – menggalakkan kerjasama antara dua pihak yang berkonflik dan mencari alternatif yang memenuhi kepentingan bersama.
- Strategi ini adalah mementingkan asertif dan kerjasama dan memerlukan pelaburan masa dan tenaga yang tinggi bagi tujuan penyelesaian masalah bersama.



Kesimpulan

- Mentor boleh memainkan peranan penting dalam membantu mentee dalam memahami jenis konflik, kehadirannya dalam keperluan harian manusia, faedah dan masalah yang bawa oleh konflik dalam perhubungan antara individu, serta strategi untuk mengurus konflik.

Latihan “Role Play”

- Tubuh kumpulan dyad dua orang (A dan B).
- Peserta A: Fikirkan satu situasi benar di mana anda telah mengalami konflik di tempat kerja anda. Cuba ceritakan dengan ringkas kepada Peserta B:
 - Apakah yang telah berlaku?
 - Siapakah yang terlibat?
 - Apakah punca konflik tersebut?
 - Mengapakah anda terlibat dalam konflik tersebut?
 - Bagaimanakah jalan penyelesaian yang telah diambil? Berjaya/tidak berjaya selesaikan?
 - Jika anda boleh melakukannya semula, apa yang akan anda buat berbeza?

Latihan “Role Play”

- Peserta B:
- Bayangkan anda rakan sekerja A, apakah pemerhatian dan penilaian anda?
- Apakah nasihat yang boleh anda berikan sekiranya anda ada bersamanya pada masa itu?

Latihan “Role Play”

- Sekarang, Peserta B tukar peranan anda sebagai seorang mentor dan bukan rakan.
- Bagaimanakah anda akan memainkan peranan sebagai:
 - Penasihat
 - Pemberi kuasa
 - Pemudahcara
 - Kaunselor

Latihan

- Berikut adalah beberapa senario kisah benar. Pilih salah satu dan ceritakan apa yang akan anda lakukan sekiranya individu tersebut datang berjumpa dengan anda selaku mentor kepada beliau.
- Apakah nasihat yang akan anda berikan kepadanya dalam menggunakan model Thomas & Kilmann (1974)?

Latihan - Pentadbiran

- Seorang ketua pentadbiran telah memarahi pekerja sokongan bawahannya kerana terlalu "mesra" dengan pensyarah di pejabat am.
- Seorang ketua jabatan sentiasa memberikan kerja "last minute" kepada stenonya pada waktu balik dan mahukan ianya disiapkan. Suami steno tersebut terpaksa menunggu dan menjadi pergaduhan antara kedua mereka.
- Seorang ketua pentadbiran telah tidak meluluskan permohonan cuti kecemasan seorang kerani yang baru mengalami kematian ahli keluarga dan mahu menziarahi mayat.
- Seorang PAR selalu "hilang" dari pejabat dan ketua pentadbiran tidak mengambil apa-apa tindakan ke atasnya.
- Seorang kerani selalu "online chatting" semasa kerja dan pandai "cover" bila ketua pentadbiran lalu.

Latihan - Akademik

- Seorang ketua jabatan telah meminta setiausahanya ditukarkan 24 jam tanpa menerangkan apa-apa pada setiausaha tersebut.
- Seorang pensyarah merasakan rakan sekerjanya telah menulis kertaskerja menggunakan kerja pelajar di bawah penyeliaan beliau tanpa meletakkan namanya dalam kertas kerja tersebut.
- Seorang pelajar merasakan markah yang diberikan oleh pensyarah bagi tugasannya tidak adil berbanding dengan rakannya yang menyerahkan tugas yang hampir serupa.
- Seorang pensyarah merasakan dekannya selalu mengengapikannya dalam pengagihan beban kerja atau apa-apa peluang perundingan, persidangan atau latihan.
- Seorang pengerusi rancangan menghadapi masalah dengan salah seorang ahli rancangannya yang keras kepala dan lewat/tidak menyerahkan soalan untuk "vetting".