



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Modul 5 (Bagian 3): Mengelola Konflik dalam Konteks Perguruan Tinggi

Sebuah kata mutiara hari  
ini...

The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”

- *Alvin Toffler*

*American Futurist - Considered expert on Digital Disruption*





# TUJUAN PEMBELAJARAN

# Struktur Presentasi

- ❖ Untuk memperkenalkan potensi konflik di Perguruan Tinggi
- ❖ Untuk memperoleh sifat konflik dan penyelesaiannya
- ❖ Mendemonstrasikan keterampilan mengelola konflik dalam konteks pendidikan tinggi
- ❖ Mempersiapkan peserta menjadi pelatih yang berkualitas.



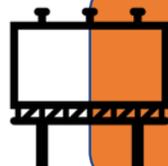
④ Penyelesaian Konflik



③ Mengelola Konflik



② Kategori Konflik



① Konflik di PT:  
Mencari akar masalah

Bagaimana Anda memandang Universitas Anda sebagai Organisasi..?



# ① Konflik di PT:

Mencari akar masalah : Universitas sebagai suatu organisasi

# UNIVERSITAS SEBAGAI SUATU ORGANISASI

**Tidak mengakui sifat organisasi lingkungan kerja seseorang berarti:**

- Menjadi tergantung pada keputusan orang lain
- Merasa diri terasing
- Menahan sumber daya sendiri untuk mencapai tujuan bersama

**Mengakukinya berarti:**

- Mendukung masalah umum dan, pada saat yang sama,
- Mendapatkan dukungan untuk kepentingan sendiri
- Mengintegrasikan kebutuhan pribadi dengan tujuan organisasi (misalnya pengembangan kurikulum)
- Berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi kehidupan seseorang



**Apakah Perguruan Tinggi Merupakan  
Organisasi Pembelajaran..?**

## APA YANG DISEBUT BELAJAR ?



- Pentingnya belajar pertama kali disebutkan oleh filsuf Cina Confucius (551-479BC). Dia percaya bahwa setiap orang akan dan harus mendapat manfaat dari belajar.
- Belajar adalah perubahan perilaku (Swieringa dan Wierdsma, 1992); pembelajaran tidak dapat dianggap telah terjadi jika perilaku dan kinerja tidak berubah.
- Konsep budaya organisasi pembelajar dan proses pembelajaran organisasi semakin mendapat perhatian di bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM).



## Definitions of Organizational Learning



Scholars have proposed a variety of definitions of organizational learning. Here is a small sample:

“Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.” —C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, “Organizational Learning,” *Academy of Management Review*, October 1985.

“An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed.” —George P. Huber, “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures,” *Organization Science*, February 1991.

“Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior.” —Barbara Levitt and James G. March, “Organizational Learning,” *American Review of Sociology*, Vol. 14, 1988.

“Organizational learning is a process of detecting and correcting error.” —Chris Argyris, “Double Loop Learning in Organizations,” *Harvard Business Review*, September–October 1977.

“Organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models...[and] builds on past knowledge and experience—that is, on memory.” —Ray Stata, “Organizational Learning—The Key to Management Innovation,” *Sloan Management Review*, Spring 1989.



Team members  
understand the  
WHAT and WHY of  
the change.

**Shared  
Vision**

The path to new  
understanding allows  
for and creates space  
for mistakes.

**Team  
Learning**

Experience and  
prior learning =  
REALITY

**Mental  
Models**

**Systems  
Thinking -**  
*How these concepts tie  
together to drive change!*

What people  
KNOW and  
what they  
NEED to know.

**Personal  
Mastery**

## KARAKTERISTIK ORGANISASI BELAJAR



Karena kenyataan bahwa organisasi saat ini menghadapi perubahan yang terkait dengan integrasi ekonomi, kemitraan dan globalisasi Definisi Learning Organization terus berubah sejak definisi populer yang dikemukakan oleh Senge (1990).

## Definisi baru dari Marsick dan Watkins (2003) :

1. Menciptakan kesempatan belajar yang berkelanjutan
2. Mempromosikan penyelidikan dan dialog
3. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim
4. Membuat sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran
5. Memberdayakan orang menuju visi kolektif
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya
7. Memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran

To evolve into a Next-generation Learning Organization, we must adopt and implement 5 pillars of learning

### 5 Pillars of Learning – Overview

A majority of the organizations today are able to operate only in steady business settings.

Transforming these organizations into the Next-Generation Learning Organizations (NLO)—that are able to effectively traverse the volatile economic environment, competitive landscapes, and unpredictable future—necessitates them to implement these 5 pillars of learning:



*Organizations aspiring to become the Next-generation Learning Organizations can benefit immensely from incorporating these 5 pillars of learning.*

# Apakah universitas anda sesuai dengan definisi ini..??



# Universitas- Suatu Jenis Organisasi yang Neurotik

- Kegagalan menampilkan citra diri
- Iklim energi rendah
- Gangguan komunikasi
- Ketidaksepakatan tentang tujuan dan nilai
- Disfungsi organisasi
- Kondisi yang memburuk

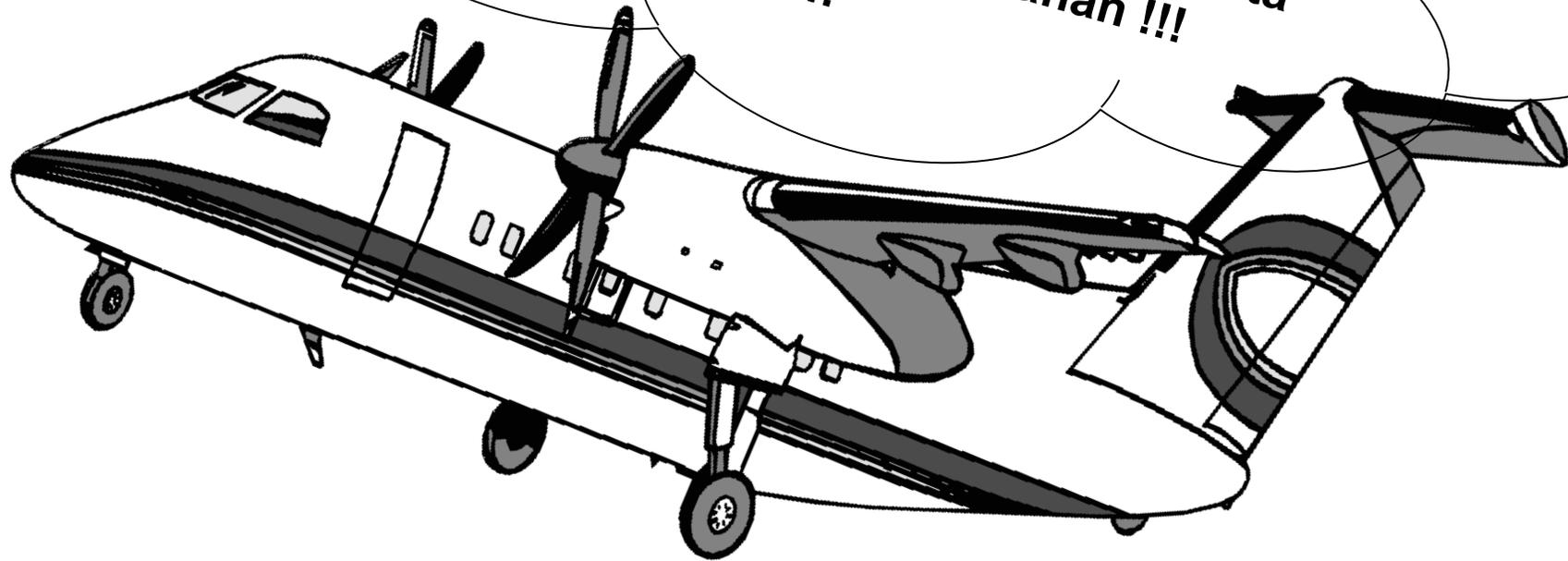




# Sebuah Pertandingan Sepakbola tanpa Aturan



ADAN...YA, KITA TUNGGU  
... SEPERTINYA TIM  
SENIOR.... TELAH  
MEMINDAHKAN GAWANG  
LAGI



**Penumpang yang terhormat, Ini Kapten X yang berbicara.  
Sistem navigasi kita tidak berfungsi dengan benar, dan kita tidak tahu di mana kita berada sekarang. Tapi mesin kita bekerja dengan sempurna sehingga kita dapat melanjutkan perjalanan !!!**



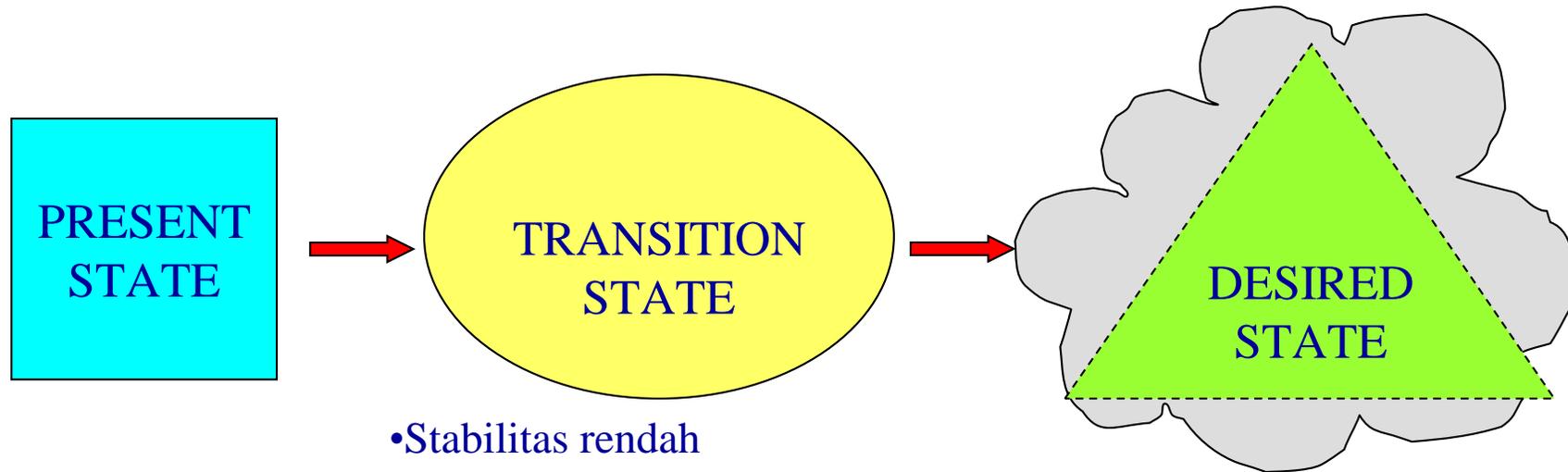
# Sebutkan penyimpangan karakteristik di universitas Anda terhadap organisasi pembelajaran yang ditentukan...!!!

- Diskusikan dengan kelompok Anda sendiri kemungkinan akar penyebab penyimpangan tersebut
- Pernahkah Anda memperhatikan dan menemukan solusi strategis atas munculnya konflik di tempat kerja Anda?
- Bagaimana Anda akan menangani ide-ide untuk membentuk konvergensi universitas Anda dengan karakteristik Organisasi Pembelajaran yang paling sesuai?



## Manajemen Perubahan

### PROSES PERUBAHAN & MUNCULNYA KONFLIK



- Keseimbangan yang mapan yang berlanjut tanpa batas waktu sampai ada sesuatu yang mengganggunya
- Stabilitas
- Perasaan Aman

- Stabilitas rendah
  - Stres emosional yang tinggi
  - Energi tinggi (sering tidak diarahkan).
  - Kontrol menjadi masalah utama
  - Pola perilaku masa lalu menjadi sangat dihargai
  - Konflik meningkat

- Visi baru
- “Berawan”
- Firasat



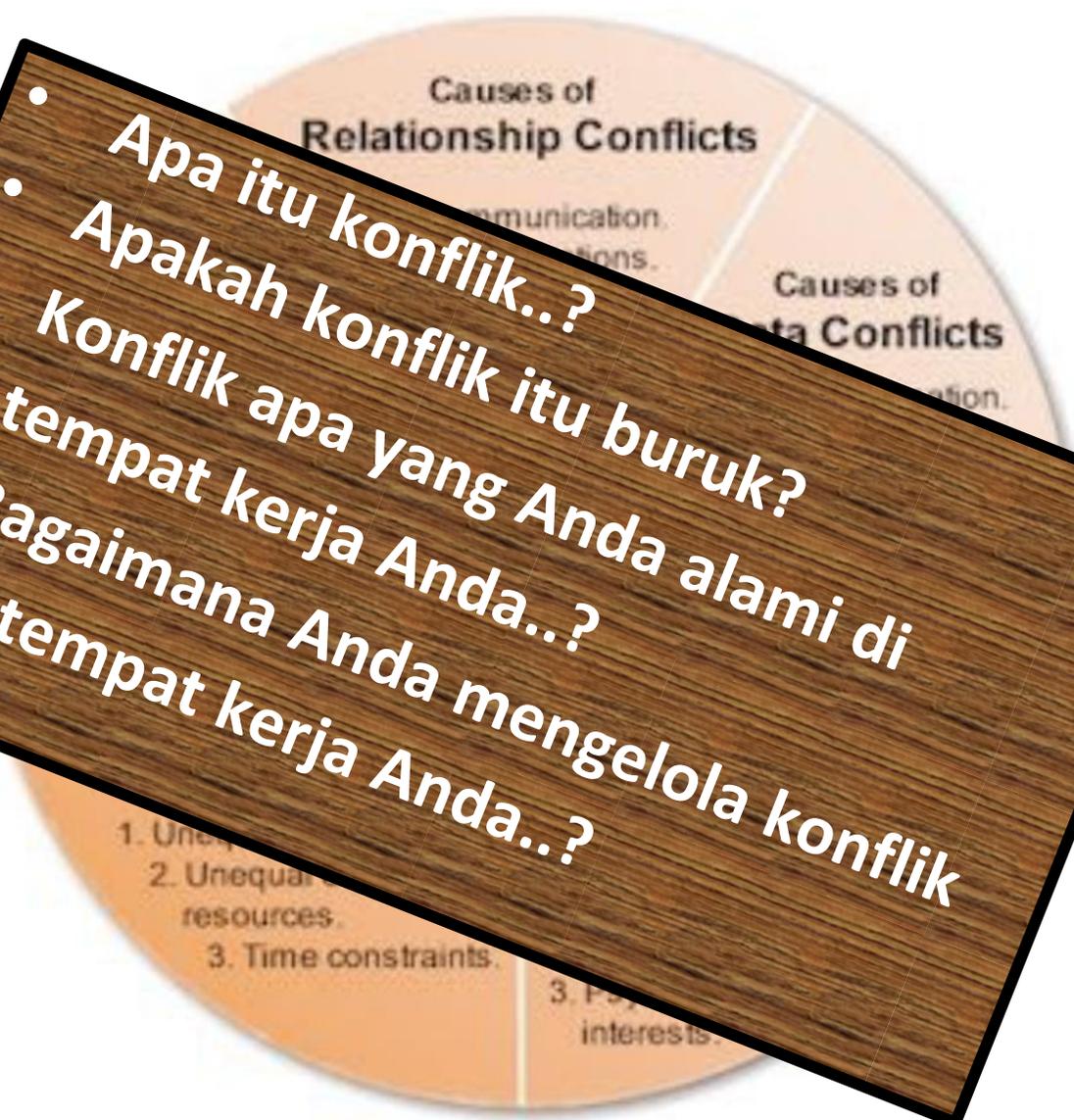
# FORMULA PERUBAHAN

$$\text{Change occurs if } \frac{\text{P} \text{ress} \times \text{V} \text{isio} \times \text{T} \text{ransitio}}{\text{R} \text{esis} \text{tance}} > 1$$

The formula is presented as a fraction. The numerator consists of three terms: 'P' (purple) 'ress' (purple), 'V' (teal) 'isio' (teal), and 'T' (brown) 'ransitio' (brown), separated by 'X' symbols. The denominator is 'R' (red) 'esis' (red) 'tance' (red). A horizontal line separates the numerator from the denominator. To the right of the fraction is a greater-than sign followed by the number '1'. To the left of the fraction, the text 'Change occurs if' is written in blue.

## ② Kategori Konflik

- Apa itu konflik...?
- Apakah konflik itu buruk?
- Konflik apa yang Anda alami di tempat kerja Anda...?
- Bagaimana Anda mengelola konflik di tempat kerja Anda...?



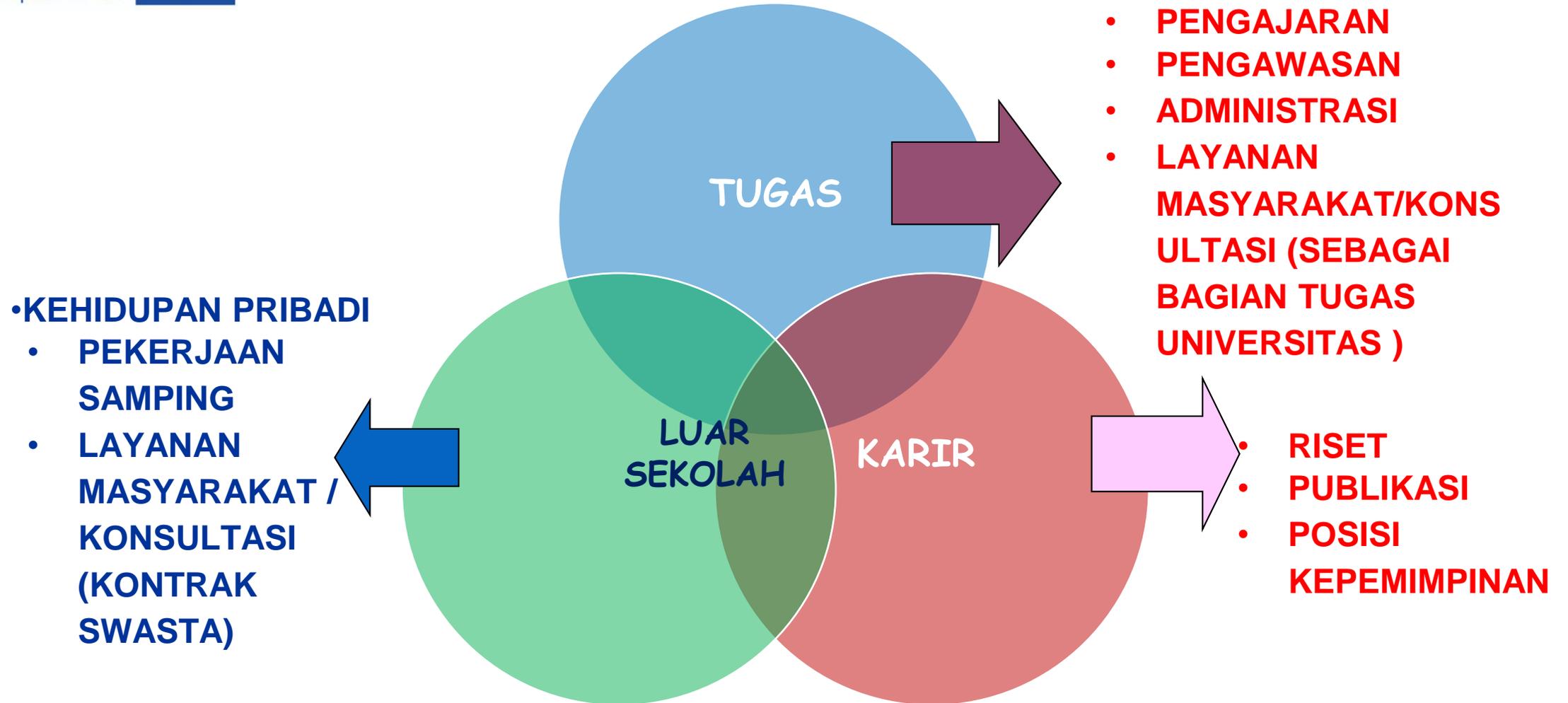


- Tidak ada satu pun tempat kerja di dunia yang mungkin menawarkan Anda zona bebas konflik
- Anda perlu membiasakannya di bawah keadaan apa pun
- Jangan melarikan diri tetapi carilah resolusi sebagai gantinya.





# KONFLIK KEPENTINGAN ORGANISASI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS





# ③ MENGELOLA KONFLIK...1 dari 4

## BEKERJA DENGAN RESISTENSI

	SAYA INGIN (+)	SAYA TIDAK INGIN (-)
SAYA MENDAPATKAN (+)	POWERFUL MAN	VICTIM
SAYA TIDAK MENDAPATKAN (-)	LOOSER	SUCCESSFUL RESISTER

Resistensi adalah mekanisme regulasi diri yang:

- melindungi agar kita tidak terluka
- menahan kita untuk tidak melakukan hal yang tidak kita sukai
- menjaga agar kita tidak mengambil terlalu banyak



# MENGELOLA KONFLIK...2 dari 4

## KERJA DENGAN RESISTENSI

### RESISTENSI SEBAGAI ASET ORGANISASI

Resistensi sebagai refleksi dari komitmen

Resistensi menyediakan informasi baru

Resistensi menghasilkan energi

Resistensi membuat organisasi aman



# MENGELOLA KONFLIK...3 DARI 4

## BEKERJA DENGAN RESISTENSI

### PENGUAT RESISTENSI

#### Mendobrak resistensi

Ultimatum, menarik alasan, menarik nilai dasar

#### Menghindari resistensi

Pengelakan, menarik bagi penentang kepentingan pribadi

#### Meminimalisir resistensi

Mengurangi, menyerukan kebulatan suara



# MENGELOLA KONFLIK...4 dari 4

## BEKERJA DENGAN RESISTENSI

### PEMBERI KEBEBASAN RESISTENSI

**Menampilkan resistensi**

**Mengakui resistensi**

**Mengeksplorasi alasan resistensi**

**Mengeksplorasi potensi  
keuntungan resistensi**



# MODEL JENDELA

**JOHARI:** model umpan balik  
dari kesadaran diri

*What others know  
about me*

*What others don't  
know about me*

*What I know  
about myself*

*What I don't know  
about myself*



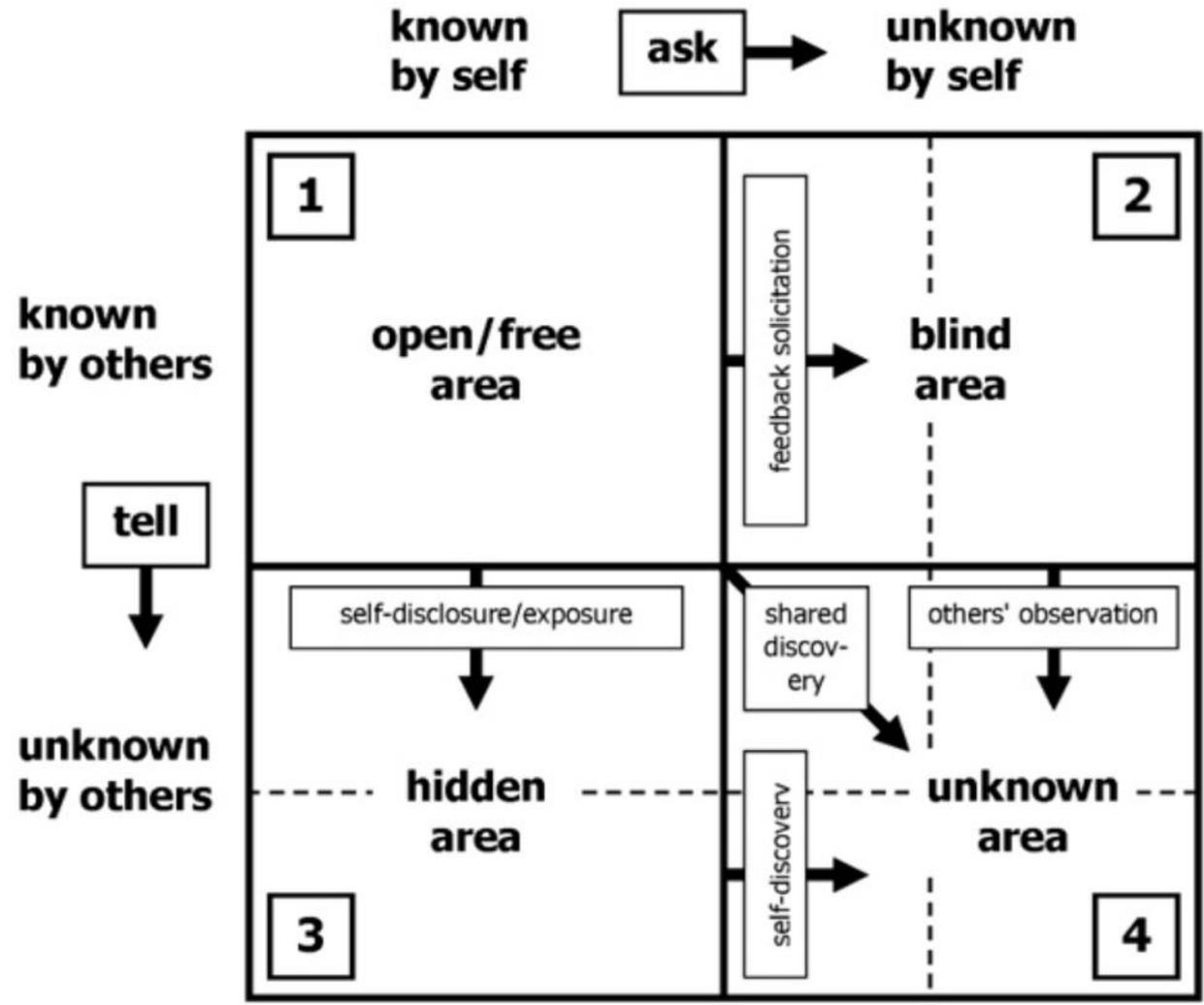


Figure 1. The Johari Window model is represented as a common window with four panes.



# ④ RESOLUSI KONFLIK

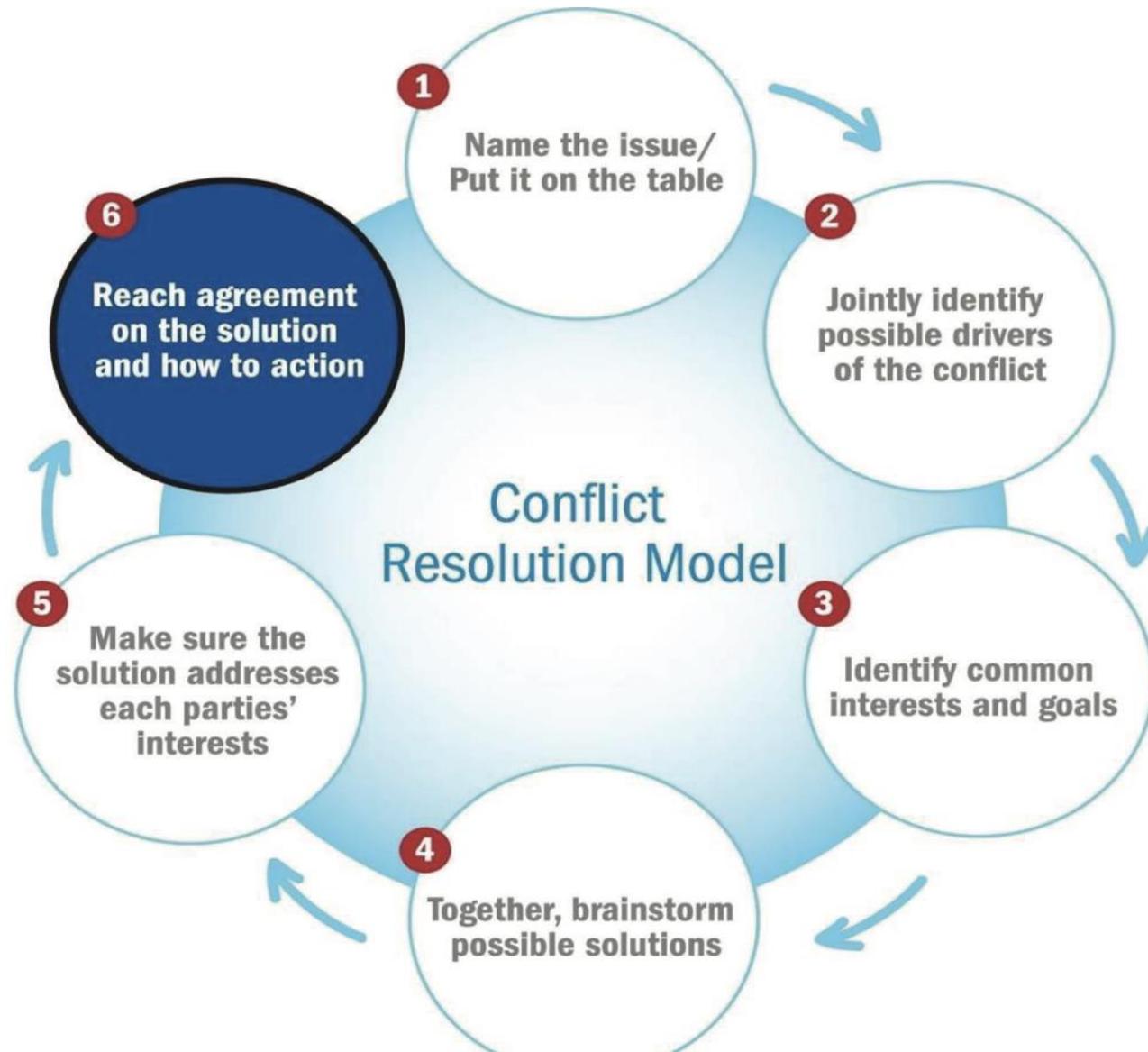
- Apa itu resolusi konflik..?
- Kapan Anda harus menyelesaikan konflik ..?
- Bagaimana seharusnya Anda menyelesaikan konflik..?



BAGAIMANA ANDA SEHARUSNYA MENYELESAIKAN KONFLIK:

## 7 Langkah Jitu untuk Membicarakan Resolusi Konflik yang Berhasil

1. Pahami konfliknya
2. Berkomunikasi dengan pihak oposisi
3. Persiapkan solusi yang mungkin dilakukan
4. Pilih solusi terbaik
5. Gunakan mediator dari pihak ketiga
6. Eksplorasi alternatif
7. Atasi situasi stres dan taktik tekanan



# iHiLead

Indonesian Higher Education Leadership

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdTEE2L2faVoT1yU6wbBUn1MqJ4t1N-VYBM1\\_yeUplgCqXDnA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdTEE2L2faVoT1yU6wbBUn1MqJ4t1N-VYBM1_yeUplgCqXDnA/viewform?usp=pp_url)



„Dalam suatu sistem sosial yang sarat dengan kebebasan individu kebebasan, perubahan hanya akan terjadi bila cukup banyak anggota sistem dapat menyepakati pemandu irama. Mereka mulai bersenandung dengan irama lembut. Ketika irama berubah menjadi cepat atau bersemangat, bahkan Profesor pun mungkin akan ikut menari  
“ Stephan Laske



**Bagaimana anda dapat  
meningkatkan kebahagiaan  
Akademisi?**



# Terima Kasih

Life isn't  
about  
waiting for  
the storm to  
pass...It's  
about  
learning to  
dance in the  
rain.

*Vivian Greene*