

Editor: Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.



MANAJEMEN KONFLIK & STRES KERJA

Ida Ayu Kade Rachmawati K. | Fiko Farlis | Fara Dina | Tati Sumarti Bisri
Farida Idayati | Debi Eka Putri | Edi Harapan | Tegowati | Risci Intan Parmita | Siti Nurdiah
Ganjar Winata Martoatmodjo | Yayah Atmajawati | Agustin Riyan Pratiwi
Erna Ningsih Mokodongan | Lustono

MANAJEMEN

KONFLIK & STRES KERJA

Manajemen Konflik dan Stres Kerja sangat penting dalam dunia kerja modern karena kedua aspek ini memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan kesehatan organisasi secara keseluruhan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan gangguan dalam komunikasi, kerja sama tim, dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas. Dengan manajemen konflik yang tepat, organisasi dapat meminimalkan gangguan ini, memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih fokus dan produktif. Di sisi lain, manajemen stres yang efektif memastikan bahwa karyawan tidak merasa terbebani secara emosional atau fisik, yang berkontribusi pada efisiensi kerja mereka. Manajemen Konflik & Stres Kerja dapat menjadi panduan praktis untuk membantu organisasi dan individu dalam menciptakan tempat kerja yang lebih produktif, kolaboratif, dan harmonis di tengah tantangan dunia kerja modern. Dengan pentingnya manajemen konflik dan stres kerja, organisasi yang berinvestasi dalam strategi dan sistem untuk mengelola kedua aspek ini akan menikmati produktivitas yang lebih tinggi, retensi karyawan yang lebih baik, serta lingkungan kerja yang lebih harmonis dan inovatif.

Buku Manajemen Konflik & Stres Kerja ini hadir sebagai panduan komprehensif yang memberikan pemahaman mendalam tentang penyebab, dampak, serta strategi untuk mengelola konflik dan stres di tempat kerja. Buku ini mengeksplorasi berbagai jenis konflik yang dapat muncul di organisasi, mulai dari konflik antarindividu, tim, hingga konflik organisasi secara keseluruhan. Pembaca akan diperkenalkan pada konsep-konsep dasar dari manajemen konflik dan stress kerja, mulai dari pentingnya manajemen konflik dan stres kerja hingga tren masa depan manajemen konflik & stres kerja. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademis, mahasiswa ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh tentang manajemen Konflik dan Stres Kerja

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Pentingnya Manajemen Konflik dan Stres Kerja
- Bab 2 Konsep Dasar Konflik
- Bab 3 Jenis Konflik
- Bab 4 Faktor Penyebab Konflik
- Bab 5 Dampak Konflik
- Bab 6 Analisis dan Diagnosis Konflik
- Bab 7 Strategi dan Teknik Manajemen Konflik
- Bab 8 Konsep Dasar Stres Kerja
- Bab 9 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja
- Bab 10 Dampak Stres Kerja
- Bab 11 Identifikasi dan Penilaian Stres Kerja
- Bab 12 Strategi dan Teknik Manajemen Stres Kerja
- Bab 13 Intervensi Organisasional untuk Mengurangi Konflik dan Stres Kerja
- Bab 14 Manajemen Konflik dan Stress Kerja Di Era Digital
- Bab 15 Tren Masa Depan Manajemen Konflik & Stres Kerja

MANAJEMEN KONFLIK & STRES KERJA

Penulis :

Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.
Dr. Fiko Farlis, S.E, M.M.
Fara Dina, S.E., M.E.
Tati Sumarti Bisri, S.I.Kom., M.M.
Farida Idayati, S.E. M.SA.
Debi Eka Putri, S.E., M.M.
Dr. Edi Harapan, M.Pd.
Tegowati, S.E., M.M.
dr. Risci Intan Parmita
Siti Nurdiah, S.E., M.Si.
Dr. Ganjar Winata Martoatmodjo, A.Md., S.Pd., M.Pd.
Dr. Yayah Atmajawati, SE., M.Si.
Agustin Riyan Pratiwi, S.E., M.Si.
Dr. Erna Ningsih Mokodongan, S.Pi., M.Si.
Dr. Lustono, S.Pd., M.M.

Editor :

Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.



PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN KONFLIK & STRES KERJA

Penulis : Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M. |
Dr. Fiko Farlis, S.E, M.M. | Fara Dina, S.E.,
M.E. | Tati Sumarti Bisri, S.I.Kom., M.M. | Farida
Idayati, S.E. M.SA. | Debi Eka Putri, S.E.,
M.M. | Dr. Edi Harapan, M.Pd. | Tegowati, S.E.,
M.M. | dr. Risci Intan Parmita | Siti Nurdiah,
S.E., M.Si. | Dr. Ganjar Winata Martoatmodjo,
A.Md., S.Pd., M.Pd. | Dr. Yayah Atmajawati, SE.,
M.Si. | Agustin Riyan Pratiwi, S.E., M.Si. | Dr.
Erna Ningsih Mokodongan, S.Pi., M.Si. | Dr.
Lustono, S.Pd., M.M.

Editor : Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Nurlita Novia Asri

ISBN : 978-623-516-623-0

No. HKI : EC002024208107

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, SEPTEMBER 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadiran ALLAH SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Konflik & Stres Kerja.

Konflik dalam organisasi adalah hal yang wajar dan tidak bisa dihindari, mengingat perbedaan pendapat, tujuan, nilai, dan kepentingan di antara individu dan kelompok. Konflik dapat bersifat destruktif atau konstruktif, tergantung bagaimana dikelola. Selain itu stres kerja adalah reaksi fisik dan emosional karyawan terhadap tekanan yang timbul dari pekerjaan. Jika tidak dikelola dengan baik, stres dapat berdampak buruk pada kesehatan individu dan kinerja organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menjadi sumber utama stres kerja, yang pada gilirannya dapat berdampak buruk pada kesehatan mental, fisik, serta kinerja karyawan. Sebaliknya, stres yang berlebihan juga dapat memicu konflik antar individu atau kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen yang efektif dari kedua aspek ini diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis. Pembahasan dalam buku ini meliputi pentingnya manajemen konflik dan stres kerja, konsep dasar konflik, jenis konflik, faktor penyebab konflik, dampak konflik, analisis dan diagnosis konflik, strategi dan teknik manajemen konflik, konsep dasar stres kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja, dampak stres kerja identifikasi dan penilaian stres kerja, strategi dan teknik manajemen stres kerja, intervensi organisasional untuk mengurangi konflik dan stres kerja, manajemen konflik dan stress kerja di era digital dan tren masa depan manajemen konflik & stres kerja. Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan manajemen SDM ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep Manajemen Konflik & Stres Kerja.

Penulis merasa bahwa buku Manajemen Konflik & Stres Kerja ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Purbalingga, September 2024

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENTINGNYA MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES KERJA	
Oleh : Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.	1
A. Pendahuluan	1
B. Pengertian Konflik dan Stres Kerja	2
C. Konflik.....	4
D. Stres Kerja	8
E. Dampak Konflik dan Stres Kerja	13
F. Manajemen Konflik dan Stres Kerja.....	15
G. Kesimpulan.....	19
DAFTAR PUSTAKA	21
TENTANG PENULIS	23
BAB 2 KONSEP DASAR KONFLIK	
Oleh : Dr. Fiko Farlis, S.E, M.M.....	25
A. Pendahuluan	25
B. Definisi Konflik.....	26
C. Perspektif Teoritis Konflik Organisasi.....	29
D. Tipe-tipe Konflik.....	34
E. Sumber Pemicu Konflik.....	39
F. Dampak Konflik Terhadap Kinerja	41
G. Kesimpulan.....	42
DAFTAR PUSTAKA	45
TENTANG PENULIS	48
BAB 3 JENIS KONFLIK	
Oleh : Fara Dina, S.E., M.E.....	49
A. Pendahuluan	49
B. Konflik Kerja	49
C. Dampak Konflik Kerja	50
D. Konflik Interpersonal	51
E. Konflik Kerja Antargroup	57
F. Konflik Kerja Peran	61

	G. Konflik Kerja Sumber Daya	64
	H. Konflik Kerja Nilai	66
	I. Konflik Kerja Struktural	68
	J. Kesimpulan	70
	DAFTAR PUSTAKA.....	72
	TENTANG PENULIS	73
BAB 4	FAKTOR PENYEBAB KONFLIK	
	Oleh : Tati Sumarti Bisri, S.I.Kom., M.M.	75
	A. Pendahuluan	75
	B. Faktor Penyebab Konflik	78
	C. Kesimpulan	89
	DAFTAR PUSTAKA.....	90
	TENTANG PENULIS	91
BAB 5	DAMPAK KONFLIK	
	Oleh : Farida Idayati, S.E. M.SA.....	93
	A. Pendahuluan	93
	B. Faktor Penyebab Konflik	98
	C. Dampak Konflik Kerja di Kantor	99
	D. Sumber Konflik	101
	E. Strategi Penyelesaian Konflik di Tempat Kerja.....	102
	F. Kesimpulan	105
	DAFTAR PUSTAKA.....	106
	TENTANG PENULIS	108
BAB 6	ANALISIS DAN DIAGNOSIS KONFLIK	
	Oleh : Debi Eka Putri, S.E., M.M.....	109
	A. Pendahuluan	109
	B. Identifikasi Sumber Konflik	110
	C. Jenis-jenis Konflik dalam Organisasi	113
	D. Model-model Analisis Konflik	116
	E. Alat dan Teknik untuk Diagnosis Konflik	120
	F. Dampak Konflik terhadap Organisasi.....	125
	G. Kesimpulan	128
	DAFTAR PUSTAKA.....	130
	TENTANG PENULIS	133

BAB 7	STRATEGI DAN TEKNIK MANAJEMEN KONFLIK	
	Oleh : Dr. Edi Harapan, M.Pd.	135
	A. Konflik dalam Organisasi	135
	B. Mengapa Terjadi Konflik?	137
	C. Teori Bertingkat dalam Manajemen Konflik	139
	D. Konflik Tersebunyi	141
	E. Nilai Positif dari Konflik	143
	F. Strategi Mengatasi Konflik	144
	G. Menghadapi Konflik dalam Organisasi	147
	H. Kesimpulan	148
	DAFTAR PUSTAKA	149
	TENTANG PENULIS	150
BAB 8	KONSEP DASAR STRES KERJA	
	Oleh : Tegowati, S.E., M.M.	151
	A. Pendahuluan	151
	B. Definisi Stres Kerja	153
	C. Konsep Dasar Stres	154
	D. Jenis Stres	156
	E. Gejala-gejala Stres Kerja	156
	F. Penelitian Tentang Stres Kerja	159
	G. Indikator Stres Kerja	160
	H. Kesimpulan	162
	DAFTAR PUSTAKA	164
	TENTANG PENULIS	167
BAB 9	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRES KERJA	
	Oleh : dr. Risci Intan Parmita	169
	A. Pendahuluan	169
	B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja	171
	C. Kesimpulan	179
	DAFTAR PUSTAKA	181
	TENTANG PENULIS	183
BAB 10	DAMPAK STRES KERJA	
	Oleh : Siti Nurdiah, S.E., M.Si.	185
	A. Pendahuluan	185
	B. Dampak Stres Kerja	186

	C. Mengelola Stres dalam Organisasi.....	192
	D. Kesimpulan	194
	DAFTAR PUSTAKA.....	196
	TENTANG PENULIS	197
BAB 11	IDENTIFIKASI DAN PENILAIAN STRES KERJA	
	Oleh : Dr. Ganjar Winata Martoatmodjo, A.Md., S.Pd., M.Pd.	199
	A. Pendahuluan	199
	B. Jenis Stres Kerja	201
	C. Sumber Stres Kerja	202
	D. Gejala Stres Kerja.....	205
	E. Kesimpulan	206
	DAFTAR PUSTAKA.....	207
	TENTANG PENULIS	209
BAB 12	STRATEGI DAN TEKNIK MANAJEMEN STRES KERJA	
	Oleh : Dr. Yayah Atmajawati, S.E., M.Si.	211
	A. Pendahuluan	211
	B. Stres di Tempat Kerja.....	212
	C. Hubungan Stres Kerja dengan Performansi Kerja ...	214
	D. Manajemen Stres Kerja	216
	E. Strategi dan Teknik Manajemen Stres Kerja	220
	F. Kesimpulan	224
	DAFTAR PUSTAKA.....	226
	TENTANG PENULIS	227
BAB 13	INTERVENSI ORGANISASIONAL UNTUK MENGURANGI KONFLIK DAN STRES KERJA	
	Oleh : Agustin Riyan Pratiwi, S.E., M.Si.	229
	A. Pendahuluan	229
	B. Tahapan dalam Implementasi Intervensi Organisasi dalam Penyelesaian Konflik.....	232
	C. Bentuk-bentuk Intervensi Organisasi untuk Mengurangi Konflik.....	234
	D. Kesimpulan	244
	DAFTAR PUSTAKA.....	245
	TENTANG PENULIS	247

BAB 14	MANAJEMEN KONFLIK DAN STRESS KERJA DI ERA DIGITAL	
	Oleh : Dr. Erna Ningsih Mokodongan, S.Pi., M.Si.	249
	A. Pendahuluan	249
	B. Konflik Kerja di Era Digital	251
	C. Stres Kerja di Era Digital.....	254
	D. Manajemen Konflik di Era Digital.....	257
	E. Manajemen Stres Kerja di Era Digital	260
	F. Kesimpulan.....	262
	DAFTAR PUSTAKA	265
	TENTANG PENULIS	268
BAB 15	TREN MASA DEPAN MANAJEMEN KONFLIK & STRES KERJA	
	Oleh : Dr. Lustono, S.Pd., M.M.....	271
	A. Pendahuluan	271
	B. Definisi Tren Masa Depan dalam Manajemen Konflik dan Stres Kerja	273
	C. Pendekatan Holistik terhadap Kesejahteraan Karyawan.....	275
	D. Peran Teknologi dalam Manajemen Konflik dan Stress Kerja	277
	E. Pelatihan Manajemen Konflik Berkelanjutan	279
	F. Fleksibilitas Kerja dan <i>Remote Working</i>	285
	G. Budaya Organisasi yang Inklusif dan Suportif	286
	H. Kesimpulan.....	288
	DAFTAR PUSTAKA	290
	TENTANG PENULIS	292

DAFTAR TABEL

Tabel 12.1 Sumber Potensi Penyebab Stres	212
Tabel 12.2 Hubungan Stres Kerja dengan Performansi Kerja.....	214
Tabel 13.1 Hubungan Konflik dengan Kinerja	230

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Konflik di Tempat Kerja.....	77
Gambar 4.2	Faktor Penyebab Konflik	78
Gambar 4.3	Proses komunikasi Efektif	79
Gambar 4.4	Lingkungan kerja yang <i>Toxic</i>	86
Gambar 6.1	Analisis SWOT	120
Gambar 6.2	<i>Force Field Analysis</i>	122
Gambar 6.3	<i>Fishbone Diagram</i>	123
Gambar 6.4	<i>Root Cause Analysis</i>	124
Gambar 7.1	Tingkat Konflik dalam Organisasi	140
Gambar 7.2	Tanda-tanda Konflik Tersembunyi	142
Gambar 8.1	Tingkat Stres Pekerja di wilayah Asia Tenggara tahun 2022.....	152
Gambar 12.1	Tahapan Reaksi Stres Individu	214
Gambar 12.2	<i>Graphic of Stress Level</i>	218
Gambar 13.1	Faktor-faktor Utama yang dapat Menurunkan Tingkat Produktivitas Perusahaan.....	232
Gambar 13.2	Hasil Intervensi Organisasi yang Baik dalam Penyelesaian Konflik	243



MANAJEMEN KONFLIK & STRES KERJA

Penulis :

Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.

Dr. Fiko Farlis, S.E, M.M.

Fara Dina, S.E., M.E.

Tati Sumarti Bisri, S.I.Kom., M.M.

Farida Idayati, S.E. M.SA.

Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Dr. Edi Harapan, M.Pd.

Tegowati, S.E., M.M.

dr. Risci Intan Parmita

Siti Nurdiah, S.E., M.Si.

Dr. Ganjar Winata Martoatmodjo, A.Md., S.Pd., M.Pd.

Dr. Yayah Atmajawati, SE., M.Si.

Agustin Riyan Pratiwi, S.E., M.Si.

Dr. Erna Ningsih Mokodongan, S.Pi., M.Si.

Dr. Lustono, S.Pd., M.M.

Editor :

Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.



BAB 1

PENTINGNYA MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES KERJA

Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.
STP Sahid Surakarta

A. Pendahuluan

Peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan tidak diragukan lagi. Sumber daya manusia dengan berbagai perbedaan yang dimiliki mulai dari karakter, latar belakang, budaya, kemampuan, keterampilan, dan berbagai perbedaan lainnya membuat mereka semakin heterogen. Masing-masing juga mempunyai tujuan yang berbeda saat bersedia memberikan komitmennya untuk bergabung dengan perusahaan. Diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien agar heterogenitas yang ada tidak berpotensi menimbulkan konflik yang destruktif dan merugikan bagi perusahaan.

Keberagaman sumber daya manusia yang dimiliki idealnya dapat dikelola agar menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk dapat terus beroperasi, memenangkan persaingan, dan mencapai tujuan perusahaan. Konflik bisa menjadi hal yang tidak bisa dihindari dalam interaksi individu maupun kelompok dalam perusahaan. Tidak jarang konflik yang berkelanjutan atau terus-menerus akan menimbulkan stres kerja bagi karyawan. Disinilah peran manajemen sumber daya manusia dalam mengelola beragam aktivitas ketenagakerjaan sangat diperlukan. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya dituntut untuk mendapatkan sumber daya manusia

(SDM) yang tepat, untuk ditempatkan pada posisi atau jabatan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan cara yang tepat. Mereka juga harus mengelola dengan baik bilamana terjadi konflik dan stres kerja pada karyawannya.

B. Pengertian Konflik dan Stres Kerja

1. Konflik

Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda (Sunyoto, 2013). Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2013). Menurut Griffin & Moorhead, konflik adalah sebuah proses yang disebabkan oleh perbedaan persepsi antara dua pihak sehingga menimbulkan rasa tidak nyaman dan/atau permusuhan diantara kedua belah pihak tersebut (Kusumaryoko, 2021).

Konflik adalah interaksi antara dua atau lebih pihak dengan tujuan, nilai, atau kepentingan yang berbeda atau bertentangan, yang mengakibatkan ketegangan atau perselisihan di tempat kerja (Runde & Flanagan, 2021). Konflik di tempat kerja adalah keadaan di mana pihak-pihak yang berkepentingan memiliki pandangan atau kepentingan yang berbeda, yang dapat menyebabkan perdebatan atau perselisihan (Colquitt, LePine & Wesson, 2021).

Beragam pengertian konflik telah dikemukakan oleh banyak pakar dari dalam maupun luar negeri. Dari beberapa pengertian di atas, tampak bahwa konflik merupakan pertentangan, perselisihan yang terjadi antara individu maupun kelompok dalam perusahaan yang timbul karena adanya berbagai perbedaan. Heterogenitas sumber daya

manusia disertai tujuan yang berbeda dapat menjadi pemicu timbulnya konflik. Bila potensi munculnya konflik tidak dapat dihindarkan, maka manajemen sumber daya manusia harus selalu siap mengelola konflik tersebut agar tetap dalam taraf yang dapat dikendalikan dan tidak meluas hingga berdampak negatif bagi perusahaan.

2. Stres Kerja

Ivancevich & Matterson menyatakan bahwa stres merupakan respon adaptif, ditengahi oleh perbedaan individu yang merupakan suatu konsekuensi dari tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan fisik dan psikologis yang berlebihan terhadap seseorang (Suwatno & Priansa, 2011). Stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang (Sunnyoto, 2013). Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2013). Stres kerja adalah reaksi individu terhadap tekanan dan tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan mereka untuk mengatasinya, yang dapat menyebabkan dampak negatif pada kesehatan fisik dan mental, serta kinerja dan kepuasan kerja (Ganster, & Rosen, 2021).

Konsep stres kerja terus mengalami perkembangan, baik dalam konteks penelitian maupun praktik manajemen. Namun demikian secara umum dapat dijelaskan bahwa stres kerja muncul karena adanya kesenjangan antara tuntutan tugas atau pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Stres di tempat kerja dapat memunculkan respon fisik maupun emosional. Stres kerja yang berlangsung terus-menerus, dalam jangka waktu tertentu akan dapat menimbulkan dampak negatif pada kesehatan fisik maupun mental karyawan, serta menurunkan kinerja dan produktivitas mereka. Diperlukan perlakuan (*treatment*)

tertentu yang tepat agar stres kerja dapat diatasi dengan efektif dan efisien.

C. Konflik

1. Bentuk-Bentuk Konflik

Ada 4 (empat) bentuk konflik dalam organisasi (Mangkunegara, 2013), yaitu :

- a. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada suatu jenjang jabatan yang berbeda dalam organisasi. Contohnya adalah konflik yang terjadi antara komisaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan.
- b. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antar berbagai fungsi atau departemen dalam organisasi. Contohnya adalah konflik yang terjadi antara departemen produksi dengan departemen pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara kepala unit dengan stafnya, terutama yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contohnya adalah bila ada karyawan staf secara tidak formal mengambil tindakan yang melebihi wewenangnya.
- d. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi karena adanya benturan atau tumpang tindih norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contohnya adalah pemimpin yang menempatkan norma yang tidak sesuai pada organisasi.

2. Penyebab Terjadinya Konflik

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi (Mangkunegara, 2013), yaitu:

a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.

Bila dalam organisasi tidak ada koordinasi kerja yang baik maka akan berpotensi menimbulkan konflik.

Berbagai bentuk konflik dapat terjadi. Konflik hierarki terjadi bilamana antara atasan dan bawahan tidak berkoordinasi dengan baik. Untuk mencapai tujuan organisasi, atasan tidak dapat bekerja sendiri. Demikian juga bawahan yang akan menjadi kurang optimal kinerjanya tanpa adanya arahan dari atasan. Konflik fungsionalpun dapat terjadi bila tidak ada koordinasi antar departemen dalam organisasi. Contoh sederhananya adalah departemen pemasaran tidak akan dapat mencapai target penjualannya tanpa koordinasi dengan departemen produksi sebagai penyedia produk.

b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas.

Masing-masing departemen dalam organisasi bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Konflik dapat muncul bilamana antar departemen tersebut saling bergantung satu sama lain dalam pelaksanaan tugas, terutama bila ada departemen yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik dan mempengaruhi penyelesaian tugas departemen lainnya. Contohnya adalah departemen produksi tidak akan dapat menyelesaikan target produksi bila pengadaan bahan baku maupun tenaga kerjanya terhambat.

c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan).

Tugas atau pekerjaan yang tidak dideskripsikan dengan jelas dan dipersepsikan berbeda oleh karyawan dapat membuat pencapaian hasil yang kurang optimal, atau bahkan kegagalan. Deskripsi pekerjaan (*job desk*) sangat diperlukan agar tidak terjadi tumpang tindih maupun penghindaran pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang.

d. Perbedaan dalam orientasi kerja.

Masing-masing karyawan mempunyai pandangan dan tujuan yang berbeda yang ingin dicapai saat bergabung dengan organisasi. Perbedaan tersebut membuat orientasi kerja karyawan menjadi berbeda.

Demikian juga dengan kelompok atau tim dalam organisasi yang juga bisa memiliki orientasi kerja yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan orientasi kerja membuat mereka memiliki prioritas, nilai, dan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas dan berinteraksi dengan rekan kerja. Konflik dapat terjadi bila perbedaan orientasi kerja tersebut tidak dikelola dengan baik.

e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.

Tujuan organisasi yang tertuang dalam visi dan misi seringkali tidak didefinisikan dengan jelas dan spesifik. Hal itu dapat menimbulkan perbedaan interpretasi, prioritas, dan pendekatan diantara anggota organisasi. Contohnya adalah pandangan yang berbeda terhadap tujuan peningkatan penjualan antara tim penjualan dengan tim R & D (*Research & Development*). Tim penjualan akan fokus pada peningkatan target penjualan, sedangkan tim R & D akan fokus pada pengembangan produk inovatif jangka panjang. Konflik akan timbul bila tim penjualan merasa produk baru tidak segera siap dijual sehingga membuat mereka kesulitan mencapai target penjualan. Di sisi lain tim R & D merasa tim penjualan tidak memberikan cukup waktu serta dukungan untuk menyelesaikan pengembangan produk baru yang inovatif dan dipercaya memberikan keuntungan besar di masa yang akan datang.

f. Perbedaan persepsi.

Perbedaan persepsi dapat memicu timbulnya konflik dalam organisasi. Persepsi yang berbeda dapat membuat masing-masing individu menafsirkan situasi, tindakan, dan komunikasi yang berbeda berdasarkan pengalaman, nilai, dan harapan pribadi mereka. Contohnya adalah persepsi yang berbeda dari karyawan terhadap umpan balik yang diberikan pimpinan terhadap kinerjanya. Umpan balik yang konstruktif dari pimpinan

bisa dianggap kritik oleh karyawan sehingga justru menurunkan motivasi dan kinerjanya.

g. Sistem kompetensi insentif (*reward*).

Konflik dapat muncul dari sistem *reward* yang dirasa tidak dirancang dan diterapkan dengan baik. Sistem *reward* dirancang dengan kriteria yang jelas dan adil agar semua anggota organisasi mengetahui dan memahami apa yang diinginkan organisasi atas kinerjanya. Dengan demikian mereka dapat berupaya semaksimal mungkin untuk mencapainya agar bisa mendapatkan *reward* yang diinginkan. Bila sebaliknya maka akan dapat menimbulkan konflik.

h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

Motivasi diberikan pada karyawan dengan harapan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi yang tidak tepat justru dapat menimbulkan ketidakpuasan hingga menjadi konflik. Contohnya adalah pemberian insentif yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan preferensi individu karyawan, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Motivasi kerja yang diharapkan meningkat justru tidak terjadi dan berdampak pada kinerja selanjutnya.

3. Pandangan Tentang Konflik

Ada tiga pandangan tentang konflik (Sunnyoto, 2013), yaitu :

a. Pandangan tradisional

Pendapat awal mengenai konflik mengatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang buruk, membawa dampak negatif, dan harus dihindari oleh organisasi. Umumnya manajemen tidak menghendaki timbulnya konflik dalam organisasi karena menganggap adanya konflik merupakan salah satu indikator ketidakberhasilan dalam mengelola organisasi terutama sumber daya manusianya. Penanganan terhadap konflik dalam pandangan tradisional menggunakan pendekatan otoriter dimana keputusan penyelesaiannya diambil oleh pihak

yang berwenang tanpa mempertimbangkan pendapat atau pandangan dari semua pihak yang terlibat. Tujuannya adalah agar konflik dapat dihentikan secepatnya walaupun dengan memaksa pihak-pihak yang terlibat untuk menaati semua keputusan yang telah dibuat.

b. Pandangan perilaku

Berbeda dengan pandangan tradisional, pandangan perilaku menganggap konflik bukanlah sebagai suatu yang sepenuhnya negatif dan harus dihindari. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar terjadi dalam suatu interaksi antar individu, antar kelompok, maupun antar individu dengan kelompok. Konflik bisa memberikan dampak positif bila dikelola dengan baik. Bila dapat dikendalikan dan dikelola secara konstruktif, konflik dapat dimanfaatkan sebagai pemacu inovasi dan dirasakan sebagai bagian dari dinamika organisasi.

c. Pandangan interaksi

Pandangan ini melihat konflik bukan sekedar sesuatu hal yang tidak dapat dihindari dalam suatu interaksi terlebih dalam suatu organisasi. Konflik dalam organisasi diperlukan bahkan diinginkan. Konflik dianggap penting untuk mendorong inovasi kemajuan dan pertumbuhan organisasi. Organisasi diharapkan tidak hanya mengelola konflik yang timbul, tetapi juga menciptakan lingkungan agar konflik dapat berkembang secara fungsional.

D. Stres Kerja

1. Jenis-jenis Stres

Berney dan Selye mengungkapkan terdapat 4 (empat) jenis stres (Asih et al., 2018), yaitu

a. *Eustres* (*good stress*)

Eustres merupakan stres yang memberikan dampak positif bagi seseorang yang mengalaminya. Meskipun

stres seringkali dikonotasikan negatif sebagai suatu hambatan dalam pencapaian tujuan, tetapi tekanan yang berupa tantangan pekerjaan yang menuntut tanggung jawab penyelesaian dengan kualitas tinggi dalam waktu terbatas justru dapat menimbulkan rangsangan dan motivasi bagi orang-orang tertentu. Setiap individu mempunyai tanggapan atau sikap yang berbeda dalam menghadapi stres termasuk stres dalam pekerjaan.

b. *Distress*

Distress merupakan stres yang memunculkan efek negatif bagi individu yang mengalaminya. Sebagaimana pandangan stres kerja pada umumnya, stres kerja dianggap sebagai tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras energi sehingga membuat siapapun yang mengalaminya rentan menjadi sakit. Dampak yang ditimbulkan bersifat destruktif atau merusak baik bagi individu maupun perusahaan.

c. *Hyperstress*

Hyperstress yaitu stres dengan tingkat sangat tinggi dan berlebihan yang dialami akibat beban kerja yang jauh melebihi kapasitas yang dimiliki oleh individu. Stres memang dapat berdampak positif maupun negatif, meskipun demikian stres dengan tingkat tinggi akan dapat menyebabkan *burnout* dan penurunan kesehatan fisik dan mental.

d. *Hypostress*

Hypostress merupakan stres yang dialami oleh seseorang dengan tingkat yang sangat rendah. Stres ini muncul karena kurangnya rangsangan, tantangan hingga memunculkan kebosanan, hilangnya motivasi, serta kurangnya pengembangan diri. Pekerjaan yang rutin dilakukan secara berulang setiap hari tanpa adanya variasi akan dapat menimbulkan *hypostress*.

2. Gejala Stres

Gejala stres menurut Robbins dan Timothy (Asih et al., 2018), meliputi hal-hal sebagai berikut :

a. Gejala Fisiologis

Gejala stres dapat ditandai dengan adanya perubahan yang terjadi pada tubuh seseorang yang merupakan respon terhadap kondisi fisik atau psikologis tertentu. Reaksi yang terjadi pada sistem tubuh dapat diamati dan dirasakan oleh yang bersangkutan karena terkait dengan perubahan fungsi normal tubuh. Detak jantung yang meningkat, tekanan darah yang tinggi, munculnya keringat berlebih, nyeri kepala, pencernaan bermasalah, sulit tidur merupakan beberapa gejala fisiologis yang muncul akibat stres yang dialami oleh seseorang.

b. Gejala Psikologis

Gejala psikologis merupakan tanda-tanda atau perubahan yang terjadi pada pikiran, emosi, dan perilaku seseorang. Perubahan tersebut terjadi sebagai respon dari adanya kondisi mental atau situasi tertentu. Gejala psikologis antara lain adalah kecemasan, depresi, sulit berkonsentrasi, ketakutan atau fobia terhadap sesuatu, perubahan mood, dan kurangnya motivasi. Gejala psikologis membutuhkan perhatian dan penanganan yang sama seriusnya dengan gejala fisiologis.

c. Gejala Perilaku

Gejala perilaku merupakan tanda-tanda atau perubahan dalam perilaku atau cara seseorang bertindak sebagai respon terhadap kondisi mental, emosional, maupun situasi tertentu. Gejala stres yang terkait dengan perilaku meliputi penurunan produktivitas, meningkatnya ketidakhadiran, dan tingkat perputaran karyawan yang semakin tinggi. Perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok atau konsumsi alkohol, dan gangguan tidur juga merupakan gejala perilaku yang disebabkan karena stres yang dialami seseorang.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres

Menurut Marliani faktor-faktor penyebab stress kerja (Asih et al., 2018), yaitu :

a. Faktor lingkungan kerja.

Penyebab stres dari lingkungan kerja diantaranya adalah adanya beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang tidak nyaman, sarana dan prasarana yang kurang memadai, tugas yang tidak jelas, kepemimpinan yang otoriter, kurangnya dukungan dari manajemen, konflik dengan rekan kerja, kurangnya kesempatan pengembangan, budaya organisasi yang tidak sehat, hingga ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

b. Faktor pribadi.

Secara umum, faktor pribadi dikelompokkan sebagai berikut:

1) Tidak adanya dukungan sosial.

Dukungan sosial dapat berasal dari hubungan pribadi, lingkungan kerja, dan masyarakat. Beberapa sumber dukungan sosial yaitu pasangan, keluarga, teman-teman, rekan kerja, komunitas, layanan profesional seperti psikolog dan konselor, media sosial.

2) Tidak adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Karyawan yang ide, gagasan, dan pendapatnya tidak mendapatkan perhatian ataupun dukungan dari manajemen, serta tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan merasa tidak dihargai dan dapat menimbulkan stres kerja.

3) Kondisi lingkungan kerja.

Kondisi lingkungan kerja terutama lingkungan fisik juga dapat memicu timbulnya stres kerja. Ruangan dengan pencahayaan yang tidak memadai, suhu panas, ventilasi buruk, bising, kotor, warna dan dekorasi yang kurang menyenangkan merupakan

beberapa contoh lingkungan fisik yang dapat menimbulkan stres kerja.

4) Manajemen yang tidak sehat.

Manajemen sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Manajemen yang tidak sehat seperti kepemimpinan yang otoriter, kurangnya komunikasi, pengambilan keputusan yang tidak adil, tuntutan kinerja yang terlalu tinggi dapat berpengaruh pada munculnya stres kerja bagi karyawan.

5) Tipe kepribadian.

Tipe kepribadian karyawan dibedakan menjadi 2, yaitu tipe A dan tipe B. Karyawan dengan kepribadian tipe A biasanya kompetitif, ambisius, terorganisir, dan berorientasi pada pencapaian. Karyawan tipe ini dianggap lebih rentan mengalami stres kerja karena cenderung tidak sabar, cepat marah, dan merasa diburu waktu. Karyawan tipe B dinilai lebih santai, mudah menerima, dan tidak terburu-buru. Mereka lebih sabar, dan tidak terlalu kompetitif sehingga memiliki risiko yang lebih rendah untuk mengalami stres kerja.

6) Peristiwa/pengalaman pribadi.

Pengalaman pribadi terutama pengalaman yang kurang baik atau tidak menyenangkan dapat menyebabkan stres kerja. Pengalaman seperti itu antara lain adalah masalah keluarga seperti perselisihan dengan pasangan atau anggota keluarga lainnya, masalah kesehatan baik kesehatan fisik maupun mental, masalah keuangan seperti hutang, kebutuhan tidak terduga, masalah perpisahan ataupun kehilangan orang yang dicintai merupakan beberapa hal penyebab timbulnya stres kerja.

E. Dampak Konflik dan Stres Kerja

Konflik dan stres kerja sama-sama mempunyai dampak negatif baik bagi individu maupun organisasi. Keduanya saling terkait dan dapat memperburuk kondisi kerja secara bersamaan.

Dampak konflik kerja:

1. Penurunan Produktivitas

Menurut Robbins dan Judge konflik yang berkepanjangan dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas utama mereka dan mengurangi efisiensi kerja (Robbins & Judge, 2017). Konflik melemahkan kinerja seseorang dan menurunkan produktivitas, sehingga sebaiknya ditangani dengan tepat (Agustina & Febrian, 2022).

2. Peningkatan Turnover Karyawan

Konflik yang tidak dikelola dengan baik bahkan berkelanjutan mendorong karyawan untuk berpindah ke tempat kerja yang baru. Lingkungan kerja yang penuh konflik membuat karyawan ingin meninggalkan organisasi (De Dreu & Gelfand, 2008); (Sihombing, 2017).

3. Penurunan Kepuasan Kerja

Konflik antar karyawan maupun manajemen dapat menurunkan kepuasan kerja. Robbins dan Judge menyatakan bahwa konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2017). Hal yang sama juga disampaikan oleh Rajak yang menyatakan konflik interpersonal dapat berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan kesehatan mental karyawan (Rajak, 2013).

4. Gangguan Kesehatan Mental dan Fisik

Konflik yang terus menerus dapat mempengaruhi kesehatan fisik maupun mental karyawan. Menurut Giga, Cooper, dan Faragher, konflik di tempat kerja dapat menimbulkan kecemasan, depresi, dan masalah kesehatan fisik (Giga, Cooper & Faragher, 2003).

Dampak stres kerja:

1. Penurunan Kinerja dan Produktivitas

Tingginya tingkat stres dapat menurunkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam buku "*The Handbook of Stress and Health*" yang ditulis oleh Cooper dan Quick menjelaskan bahwa stres di tempat kerja yang terjadi dalam jangka panjang (kronis) dapat mengurangi kemampuan individu untuk melaksanakan tugas dengan baik dan efisien (Cooper & Quick, 2017). Rizal dan Sari juga menyatakan bahwa stres kerja berhubungan langsung dengan penurunan kinerja dan produktivitas karyawan (Rizal & Sari, 2020).

2. Masalah Kesehatan Fisik dan Mental

Sudah banyak diketahui bahwa stres kerja dapat menimbulkan gangguan kesehatan baik fisik maupun mental. Menurut American Psychological Association (APA), stres yang berkepanjangan dapat meningkatkan risiko gangguan kesehatan mental dan fisik yang serius ((APA, 2020).

3. Meningkatnya Absensi

Karyawan yang mengalami stres meningkatkan ketidakhadirannya di tempat kerja. Dari hasil penelitiannya Darr dan Johns menyimpulkan bahwa stres kerja terkait dengan tingginya tingkat absensi atau ketidakhadiran di tempat kerja dan menurunnya produktivitas saat karyawan hadir di tempat kerja (Darr & Johns, 2008). Hidayat juga menyatakan bahwa stres kerja dalam tingkatan yang tinggi berbanding lurus dengan tingkat absensi sehingga dapat meningkatkan absensi karyawan di tempat kerja (Hidayat, 2019).

4. Peningkatan Biaya Organisasi

Banyaknya dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja seperti menurunnya produktivitas, kinerja, kesehatan fisik dan mental serta meningkatnya absensi dan keinginan untuk berpindah mengakibatkan bertambahnya beban biaya yang harus ditanggung oleh organisasi. Menurut *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH),

stres kerja berkontribusi secara signifikan terhadap biaya ekonomi yang harus ditanggung oleh organisasi, termasuk biaya perawatan kesehatan dan kehilangan produktivitas ((NIOSH), 2020).

F. Manajemen Konflik dan Stres Kerja

Konflik disadari sebagai suatu hal yang wajar terjadi dalam interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi. Cukup banyak manajer organisasi yang merasa bahwa konflik itu diperlukan untuk meningkatkan motivasi, kinerja, sekaligus inovasi karyawan. Tentu saja konflik yang diinginkan atau diperlukan adalah konflik yang terkendali dan tidak berkelanjutan, karena apabila konflik tidak bisa dikendalikan dan terjadi dalam jangka waktu yang panjang atau terus menerus justru akan menimbulkan stres kerja bagi karyawan. Baik konflik maupun stres kerja yang tidak fungsional dapat berujung pada berbagai hal negatif baik bagi individu karyawan maupun organisasi seperti telah diuraikan sebelumnya. Beragam fenomena tersebut membuat semakin diperlukannya manajemen konflik dan stres kerja dalam organisasi.

Manajemen konflik dan manajemen stres kerja mempunyai tujuan yang hampir sama, keduanya saling terkait dan menunjang bagi terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan sehat. Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara sistematis, dengan tujuan mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan aspek positif dari konflik dalam organisasi (Robbins, S. P., & Judge, 2020). Mengidentifikasi konflik diperlukan agar dapat mengenali konflik dengan baik seperti penyebab konflik dan pihak-pihak yang terlibat konflik. Dengan demikian diharapkan konflik bisa ditangani dengan seksama sehingga dampak negatifnya dapat diminimalisir serta membuatnya menjadi peluang untuk perbaikan dan pertumbuhan.

Manajemen stres kerja melibatkan penerapan teknik dan pendekatan untuk mengurangi dampak negatif dari stres di tempat kerja, dengan fokus pada peningkatan kesejahteraan mental, fisik, dan emosional karyawan (Luthans, 2021). Manajemen stres kerja adalah serangkaian tindakan dan strategi yang digunakan untuk membantu individu mengurangi, mengelola, dan mengatasi stres yang dihasilkan dari tuntutan pekerjaan, untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2020). Dibandingkan dengan manajemen konflik, manajemen stres kerja lebih menitikberatkan pada pengelolaan dan pengurangan stres yang dialami baik oleh individu maupun kelompok di tempat kerja.

Ada lima metode penyelesaian konflik (Sunnyoto, 2013) yaitu *competition*, *avoidance*, *accommodation*, *compromise*, dan *collaboration*. *Competition* adalah strategi penyelesaian konflik dimana salah satu pihak berusaha untuk memenangkan konflik. Strategi ini efektif dalam situasi darurat atau ketika organisasi memerlukan keputusan yang cepat. Di lain pihak strategi ini dapat merusak hubungan dan berisiko menimbulkan resistensi atau konflik lanjutan karena pihak lain yang dikalahkan mungkin merasa dirugikan.

Tidak setiap orang mempunyai kemampuan untuk menghadapi konflik. *Avoidance* atau penghindaran konflik digunakan agar seseorang terhindar atau menunda konfrontasi dengan harapan agar konflik mereda ataupun tidak terjadi. Strategi ini digunakan saat masalah yang ada dinilai ringan atau sepele, situasinya dirasa belum tepat untuk saling berhadapan, dan saat pihak yang terlibat merasa tidak siap menghadapi konflik. Konflik yang dihindari atau ditunda penyelesaiannya dapat berisiko masalah tidak terselesaikan maupun berkepanjangan dan muncul kembali di kemudian hari.

Accommodation merupakan strategi penyelesaian konflik dimana salah satu pihak mengalah bahkan mengorbankan kepentingan pribadinya dengan maksud agar meredakan ketegangan dan demi menjaga hubungan tetap harmonis. Strategi ini bisa digunakan ketika masalah yang dihadapi tidak

terlalu penting bagi pihak yang mengalah, atau ketika mempertahankan keharmonisan dirasa lebih penting daripada memenangkan argumen. Dalam jangka panjang penggunaan strategi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakseimbangan kekuasaan. Dalam jangka Panjang, *Compromise* sering kali digunakan sebagai strategi penyelesaian konflik. Dalam kompromi, kedua belah pihak saling memberikan toleransi untuk mencapai kesepakatan bersama. Masing-masing pihak harus mengorbankan beberapa hal agar tercapai keseimbangan dan keadilan. Strategi ini akan berhasil bilamana kedua belah pihak mempunyai derajat kepentingan yang sama dan ingin segera dapat menyelesaikan konflik. Kompromi dapat menimbulkan ketidakpuasan karena tidak ada pihak yang dapat memenuhi semua keinginannya.

Collaboration dalam penyelesaian konflik dinilai merupakan penyelesaian yang paling ideal. Dalam kolaborasi semua pihak yang terlibat konflik berupaya mendapatkan solusi yang memuaskan bagi semua pihak. Kerja sama, dialog terbuka, dan pengkajian secara mendalam terhadap permasalahan yang dihadapi merupakan beberapa tindakan yang diambil dalam pendekatan kolaborasi agar mendapatkan *win-win solution*. Efektifitas strategi ini akan dirasakan bila kepentingan semua pihak dirasa penting dan sama-sama berkeinginan untuk mempertahankan hubungan baik dalam jangka panjang. Penyelesaian konflik dengan pendekatan kolaborasi memerlukan waktu yang lebih lama dan usaha yang lebih, tetapi cenderung memberikan kepuasan yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

Sebagaimana konflik, stres kerja juga memerlukan manajemen yang tepat agar tidak menimbulkan dampak negatif baik bagi individu maupun organisasi. Ada 2 (dua) pendekatan dalam manajemen stres kerja, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasional (Sunyoto, 2013). Fokus pendekatan individu adalah upaya karyawan secara pribadi untuk dapat mengelola dan mengurangi dampak negatif stres. Strategi yang dapat dilakukan antara lain manajemen waktu, relaksasi,

mencari dukungan sosial, menerapkan gaya hidup sehat dan berpikir positif. Pendekatan organisasional bertumpu pada upaya perusahaan untuk mengurangi stres di tempat kerja. Beberapa strategi yang bisa diterapkan diantaranya adalah mendesain ulang pekerjaan, mengembangkan lingkungan kerja yang sehat, memperhatikan program kesejahteraan karyawan, serta meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan karyawan. Kedua pendekatan tersebut idealnya dijalankan bersamaan agar manajemen stres kerja dapat diterapkan secara efektif.

Program manajemen stres kerja idealnya mencakup pencegahan primer, sekunder, dan tersier (Asih *et al.*, 2018). Pencegahan primer merupakan tindakan preventif yang dilakukan dengan menghilangkan atau setidaknya meminimalisir sumber stres sebelum stres terjadi. Contoh tindakan yang bisa dilakukan adalah dengan mendesain ulang pekerjaan agar karyawan mempunyai waktu istirahat yang cukup sehingga tidak merasa terbebani dengan tugas yang berlebihan (Cooper & Quick, 2017). Pencegahan sekunder dilakukan saat stres sudah mulai muncul tetapi belum berkembang menjadi lebih serius. Contoh pencegahan sekunder yang bisa dilakukan adalah program *skrining* kesehatan mental yang dilakukan rutin bagi karyawan. Program ini dapat membantu mengidentifikasi karyawan yang mungkin sudah mengalami stres tetapi belum menunjukkan gejala lanjutan yang lebih serius (Greenberg, 2017). Pencegahan tersier membantu karyawan yang sudah mengalami stres dengan tingkat yang lebih tinggi (*burnout*) untuk meminimalkan dampak jangka panjang dan memulihkannya. Program yang dapat dilakukan contohnya adalah rehabilitasi dengan konseling intensif yang melibatkan konselor profesional. Penyesuaian beban kerja dan cuti sementara dapat diberikan bagi karyawan yang mengalami stres berat (*burnout*) agar mereka dapat pulih dan kembali produktif (Quick & Henderson, 2016).

Manajemen konflik dan stres kerja merupakan tindakan yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Mereka membutuhkan lingkungan kerja yang sehat,

produktif, dan harmonis. Konflik dan stres kerja sangat mungkin terjadi dan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam dinamika suatu organisasi. Diperlukan pengelolaan yang tepat agar dampak negatifnya dapat diminimalisir. Melihat urgensi manajemen konflik dan stres kerja bagi organisasi, setiap organisasi seharusnya proaktif merancang kebijakan dan program agar konflik dan stres kerja dapat dikelola secara komprehensif.

G. Kesimpulan

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Konflik dapat berbentuk konflik hierarki (*Hierarchical Conflict*), konflik fungsional (*Functional Conflict*), konflik staf dengan kepala unit (*Line Staff Conflict*), dan konflik formal-informal (*Formal-Informal Conflict*). Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi yaitu: koordinasi kerja yang tidak dilakukan, ketergantungan dalam pelaksanaan tugas, tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan), perbedaan dalam orientasi kerja, perbedaan dalam memahami tujuan organisasi, perbedaan persepsi, sistem kompetensi insentif (*reward*), dan strategi pemotivasian yang tidak tepat.

Ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu: pandangan tradisional, pandangan perilaku, dan pandangan interaksi. Jenis-jenis stres: *Eustres* (*good stres*), *Distress*, *Hyperstress*, dan *Hypostress*. Gejala stres meliputi: gejala fisiologis, gejala psikologis, dan gejala perilaku. Faktor-faktor penyebab stress kerja yaitu: faktor lingkungan kerja dan faktor pribadi. faktor pribadi dikelompokkan menjadi: tidak adanya dukungan sosial, tidak adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kondisi lingkungan kerja, manajemen yang tidak sehat, tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi. Dampak konflik kerja: penurunan produktivitas, peningkatan turnover karyawan penurunan kepuasan kerja, dan

gangguan kesehatan mental dan fisik. Dampak stres kerja: penurunan kinerja dan produktivitas, masalah kesehatan fisik dan mental, meningkatnya absensi, peningkatan biaya organisasi. Metode penyelesaian konflik yaitu: *competition*, *avoidance*, *accomodation*, *compromise*, dan *collaboration*. Ada 2 (dua) pendekatan dalam manajemen stres kerja, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasional. Program manajemen stres kerja idealnya mencakup pencegahan primer, sekunder, dan tersier.

DAFTAR PUSTAKA

- (APA), A. P. A. (2020). *Stress in America: Stress and Health*.
- (NIOSH), N. I. for O. S. and H. (2020). *Stress at Work*.
- Agustina, G., & Febrian, F. (2022). Peran Manajemen Konflik terhadap Performansi Kerja dan Produktivitas Organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat. *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen Dan Akuntansi*, 5(1).
- Asih, G. Y., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2018). *Stres Kerja* (1st ed.). Semarang University Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2017). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Wiley-Blackwell.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Psychology Press.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2021). *Work Stress and Employee Health*. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing*. Wiley-Blackwell.
- Giga, S. I., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2003). The Experience of Work-Related Stress across Occupations. *Journal of Managerial Psychology*.
- Greenberg, J. (2017). *Managing Behavior in Organizations* (6 (ed.)). Pearson.
- Hidayat, T. (2019). Hubungan Stres Kerja dengan Absensi dan Turnover Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 92-104.
- Kusumaryoko, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Deepublish.

- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational Health Psychology. In *APA Handbook of Clinical Psychology*.
- Rajak, A. (2013). Pengaruh Konflik Interpersonal, Work-Family Conflict Dan Stres, Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Hidup. *Siasat Bisnis*, 17(2), 131–156.
- Rizal, M., & Sari, N. (2020). Stres Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen*, 22(1), 78–89.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2021). *Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Sihombing, M. (2017). Dampak Konflik Interpersonal Terhadap Turnover Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 6(1), 51–62.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Suwatno, M., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfaeta.

TENTANG PENULIS



Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.

STP Sahid Surakarta

Penulis adalah dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Sahid Surakarta. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai sejak berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta. Penulis memiliki minat utama dibidang Manajemen guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional. Penulis berharap melalui tulisan dapat berbagi dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

BAB 2

KONSEP DASAR KONFLIK

Dr. Fiko Farlis, S.E, M.M.
Universitas Dharma Andalas

A. Pendahuluan

Konflik adalah fenomena yang tak terhindarkan dalam dinamika organisasi, muncul dari interaksi antar individu atau kelompok dengan tujuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang berbeda. Dalam konteks organisasi, konflik dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti perbedaan persepsi, kepentingan, atau alokasi sumber daya yang terbatas. Konflik sering kali dianggap sebagai sesuatu yang negatif, namun dalam perspektif manajemen modern, konflik dapat berfungsi sebagai katalisator untuk perubahan dan inovasi jika dikelola dengan baik. Pemahaman yang komprehensif tentang konsep dasar konflik merupakan langkah awal yang krusial dalam upaya manajemen konflik yang efektif. Pada bab ini, akan dibahas berbagai definisi konflik, tipe-tipe konflik, serta sumber-sumber utama yang sering menjadi pemicu konflik dalam organisasi. Selain itu, bab ini juga akan mengeksplorasi teori-teori utama yang menjelaskan dinamika konflik, memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami kompleksitas dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Dengan pemahaman ini, pembaca diharapkan mampu mengidentifikasi dan mengelola konflik secara proaktif, guna mencapai keseimbangan yang optimal antara produktivitas dan harmonisasi di tempat kerja.

Pasca pandemi COVID-19, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan salah satu dampak yang paling mencolok adalah meningkatnya frekuensi serta intensitas konflik di tempat kerja. Perubahan drastis dalam cara bekerja, seperti peralihan mendadak ke kerja jarak jauh, pengurangan tenaga kerja, serta penyesuaian terhadap protokol kesehatan baru, telah memicu ketegangan yang signifikan di antara karyawan. Perbedaan persepsi terhadap kebijakan perusahaan, ketidakpastian ekonomi, serta tekanan untuk tetap produktif dalam situasi yang tidak menentu, semuanya berkontribusi pada peningkatan konflik. Selain itu, keberagaman dalam cara individu dan tim merespons krisis telah memperkuat potensi konflik, dengan beberapa karyawan merasa tertinggal atau terabaikan dalam proses adaptasi organisasi.

Lebih lanjut, tekanan ekonomi pasca pandemi telah memaksa banyak organisasi untuk melakukan restrukturisasi, yang sering kali melibatkan pengurangan tenaga kerja atau redistribusi tugas. Proses ini, jika tidak dikelola dengan sensitivitas yang tinggi, dapat memperburuk ketidakpuasan karyawan, mengakibatkan konflik yang tidak hanya bersifat individual tetapi juga sistemik. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana konflik dapat muncul dan berkembang dalam konteks ini menjadi sangat penting bagi setiap pemimpin dan pengelola organisasi.

B. Definisi Konflik

Konflik organisasi merupakan fenomena multifaset yang kompleks dan melekat dalam dinamika internal setiap organisasi, mencerminkan interaksi yang intens antara berbagai individu dan kelompok yang memiliki kepentingan, tujuan, dan nilai yang berbeda. Tidak jarang, konflik dianggap sebagai gangguan atau penyimpangan dari norma yang ideal dalam organisasi, namun pandangan ini terbukti terbatas dan kurang memahami hakikat sebenarnya dari konflik. Dalam realitas organisasi modern, konflik seharusnya tidak dilihat sebagai

anomali yang harus dihindari, tetapi sebagai elemen integral yang dapat berfungsi sebagai pemicu perubahan dan inovasi. Konflik sering kali muncul karena perbedaan dalam persepsi, interpretasi, dan prioritas di antara anggota organisasi, serta tekanan eksternal yang mempengaruhi cara kerja mereka. Oleh karena itu, memahami konflik sebagai fenomena yang inheren dan tak terhindarkan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika organisasi dan bagaimana elemen-elemen tersebut dapat dikelola untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Menurut Robbins dan Judge (2024) konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama.

Pondy (1992) berpendapat bahwa konflik adalah keadaan normal dalam organisasi, bukan penyimpangan. Perspektif ini menunjukkan bahwa konflik merupakan bagian integral dari dinamika organisasi dan dapat mengarah pada pertumbuhan dan perubahan jika dikelola secara efektif. Dengan kata lain, organisasi sebaiknya dipandang sebagai arena di mana konflik diperlihatkan, dengan manajer berperan ganda sebagai penyelenggara konflik dan wasit yang mengatur jalannya konflik tersebut. Dalam peran ini, manajer tidak hanya bertanggung jawab untuk mengorganisir dan memfasilitasi konflik, tetapi juga memastikan bahwa konflik berlangsung sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Pandangan ini menggeser persepsi bahwa konflik harus dihindari dalam organisasi; sebaliknya, konflik diatur dan dikelola sedemikian rupa sehingga dapat memberikan manfaat positif bagi organisasi, seperti meningkatkan inovasi dan mendorong perubahan yang konstruktif. Dengan demikian, organisasi dilihat sebagai sistem yang dinamis di mana konflik bukan hanya tidak dapat dihindari, tetapi juga diperlukan untuk mendorong kemajuan dan mencapai tujuan organisasi. Namun, interaksi maupun hubungan antar pekerja dan kelompok dalam organisasi akan menjadi faktor krusial yang dapat menyebabkan

konflik organisasi jika tidak dikelola secara efektif (Paglamidis and Mechteridou, 2019), untuk itu manajemen konflik dalam organisasi perlu melibatkan serangkaian tindakan dan reaksi antara pelaku dan pihak eksternal, dengan fokus pada komunikasi.

Dalam bidang manajemen, sering diamati bahwa konflik dianggap sebagai tantangan berat yang mengharuskan penerapan teknik manajemen strategis. Ketika konflik dikelola dengan baik, mereka memiliki potensi untuk berfungsi sebagai katalis inovasi, menumbuhkan lingkungan yang mendorong diskusi yang lebih mendalam di antara anggota tim, yang pada akhirnya mengarah pada munculnya solusi yang lebih kreatif, efektif, dan efisien untuk masalah yang kompleks. Sebaliknya, ketika konflik salah dikelola atau dibiarkan meningkat tanpa terkendali, mereka dapat mengakibatkan disfungsi organisasi yang signifikan, penurunan moral karyawan yang nyata, dan hambatan untuk keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Konflik organisasi didefinisikan sebagai perselisihan atau tidak harmonisan yang muncul ketika tujuan, kepentingan, atau nilai-nilai individu atau kelompok dalam suatu organisasi tidak sesuai dan menghalangi upaya satu sama lain untuk mencapai tujuan (Gomathy, 2022; Safi and Khairkhwa, 2024). Konflik organisasi merupakan aspek yang tak terelakkan dari dinamika tempat kerja, yang muncul akibat kepentingan, tujuan, atau nilai yang tidak sesuai di antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Konflik dapat berdampak signifikan pada dinamika tim, memengaruhi produktivitas dan iklim psikologis tempat kerja. Memahami sifat konflik organisasi dan dampaknya pada dinamika tim sangat penting untuk membina lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Konflik melekat dalam interaksi manusia dan merupakan kejadian umum dalam organisasi, sering kali diakibatkan oleh latar belakang budaya yang beragam dan keterampilan yang heterogen dalam tim (Sharma, 2015).

Menurut Oore, Leiter dan LeBlanc (2015) konflik organisasi secara umum didefinisikan sebagai keadaan perselisihan sosial yang ditandai dengan emosi negatif seperti frustrasi, kemarahan, dan kecemasan, yang sering kali berasal dari ancaman yang dirasakan terhadap kondisi inti manusia seperti kepentingan, identitas, atau keamanan. Konflik ini terwujud ketika individu atau kelompok merasakan adanya perselisihan yang terus berlangsung atau belum terselesaikan di tempat kerja. Dalam konteks organisasi dan perusahaan, konflik tidak hanya mempengaruhi individu yang terlibat, tetapi juga dapat berdampak signifikan pada dinamika tim, komunikasi antar anggota, dan bahkan kinerja keseluruhan perusahaan. Konflik ini biasanya terwujud ketika individu atau kelompok dalam organisasi merasakan adanya ketidakselarasan yang terus berlanjut atau masalah yang belum terselesaikan. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti perbedaan nilai atau prioritas, ketidakjelasan peran, atau sumber daya yang terbatas. Selain itu, konflik juga bisa timbul dari perbedaan dalam cara kerja atau gaya komunikasi yang tidak sesuai.

C. Perspektif Teoritis Konflik Organisasi

1. *Rhizomatic Perspective*

Diuraikan oleh Kuronen dan Huhtinen (2017), memberikan sudut pandang alternatif dalam memahami munculnya konflik dalam organisasi. Perspektif ini menggambarkan konflik sebagai manifestasi dari dasar rizomatik pengorganisasian, di mana proses pengelolaan dan interaksi organisasi tidak mengikuti pola linier atau hierarkis tradisional, melainkan berkembang secara terdesentralisasi dan saling berhubungan. Dalam pendekatan ini, konflik dipandang sebagai bagian integral dari dinamika organisasi yang selalu berubah dan berkembang. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang sering kali melihat konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari atau diatasi, perspektif rizomatik menekankan bahwa konflik adalah hasil alami dari

interaksi antara berbagai elemen organisasi yang terus bergerak dan beradaptasi.

Perspektif ini juga menggarisbawahi sifat konflik yang dinamis dan cair, di mana konflik tidak hanya muncul dari perbedaan pendapat atau ketidaksepakatan, tetapi juga dari proses pembentukan identitas dan perlawanan terhadap struktur yang ada. Dengan demikian, konflik bukanlah gangguan yang harus dihilangkan, melainkan sebuah fenomena yang dapat memberikan wawasan berharga tentang cara organisasi berfungsi dan beradaptasi. Pendekatan ini menawarkan pandangan filosofis yang mendalam tentang munculnya dan pengelolaan konflik, menekankan pentingnya memahami konflik sebagai proses yang terus berkembang dan saling terkait dalam konteks organisasi modern yang kompleks. Ini membuka peluang bagi pengelola organisasi untuk tidak hanya mengelola konflik, tetapi juga memanfaatkannya sebagai sumber pembelajaran dan inovasi.

2. *Constructive and Dysfunctional Views*

Pandangan tentang konflik dalam organisasi telah mengalami evolusi signifikan. Secara historis, konflik sering kali dianggap sebagai fenomena disfungsional yang harus dihindari atau diminimalkan, karena diyakini mengganggu harmoni dan stabilitas organisasi. Namun, pergeseran dalam teori dan praktik manajemen belakangan ini telah mengakui potensi konstruktif dari konflik. Teori modern menunjukkan bahwa konflik tidak selalu bersifat merusak; sebaliknya, ketika dikelola dengan baik, konflik dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Mikkelsen and Clegg, 2018). Konflik dapat berperan sebagai alat yang memfasilitasi inovasi, mendorong pemikiran kritis, dan menguji validitas asumsi yang ada dalam organisasi. Dalam konteks ini, konflik dipandang sebagai konstruksi sosial yang bergantung pada realitas yang dipersepsikan oleh individu-individu dalam organisasi, di mana perbedaan

pendapat dan pandangan dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif.

Selain itu, konflik yang dikelola secara konstruktif telah terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, memperbaiki kesejahteraan karyawan, dan bahkan mengurangi tingkat stres di tempat kerja. Ketika konflik dipahami dan dikelola dengan baik, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan adaptif, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Mayer and Louw, 2012). Dengan demikian, pandangan konstruktif terhadap konflik mendorong pemimpin organisasi untuk melihat konflik bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang berkelanjutan.

3. *Conflict Management Theories*

Penelitian dari Rahim (2002) menjelaskan pentingnya mendiagnosis dan mengintervensi dua jenis konflik utama dalam organisasi, yaitu konflik afektif dan konflik substantif, yang terjadi pada berbagai tingkatan organisasi. Konflik afektif, yang berkaitan dengan emosi dan hubungan interpersonal, cenderung merusak hubungan kerja dan menurunkan produktivitas. Sebaliknya, konflik substantif, yang berfokus pada perbedaan pendapat tentang tugas, tujuan, atau metode kerja, dapat memberikan dampak positif jika dikelola dengan baik. Rahim berpendapat bahwa manajemen konflik yang efektif harus melibatkan upaya untuk mempertahankan tingkat konflik substantif yang moderat, karena konflik jenis ini dapat mendorong pembelajaran, inovasi, dan peningkatan efektivitas organisasi. Namun, penting juga untuk secara aktif mengurangi atau meminimalkan konflik afektif, mengingat dampaknya yang sering kali negatif terhadap dinamika tim dan kohesi organisasi.

Pendekatan yang diusulkan menekankan pentingnya strategi yang bersifat situasional dan kontekstual, yang artinya manajer tidak bisa mengandalkan satu metode atau solusi universal untuk semua situasi konflik (Mayer and Louw, 2012). Sebaliknya, mereka harus mampu menyesuaikan strategi manajemen konflik mereka dengan konteks spesifik dari situasi yang dihadapi, termasuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, jenis pekerjaan, dan karakteristik individu yang terlibat.

4. *Dynamics of Overt and Covert Conflict*

Mikkelsen dan Humle (2020) mengeksplorasi dua bentuk utama konflik dalam organisasi: konflik terbuka dan konflik terselubung. Mereka mencatat bahwa sebagian besar literatur dan penelitian cenderung berfokus pada konflik terbuka, yaitu konflik yang secara jelas dinyatakan dan terlihat dalam interaksi antar individu atau kelompok. Konflik terbuka ini sering kali diidentifikasi melalui argumen verbal, ketidaksepakatan yang nyata, atau konfrontasi langsung yang muncul dalam lingkungan kerja. Karena sifatnya yang eksplisit, konflik terbuka lebih mudah diidentifikasi dan ditangani oleh manajemen, yang sering kali dapat mengimplementasikan solusi langsung untuk mengatasinya.

Namun, Mikkelsen dan Humle (2020) juga menyoroti pentingnya memperhatikan konflik terselubung, yaitu jenis konflik yang tidak langsung terlihat dan sering kali tersembunyi di balik permukaan interaksi organisasi. Konflik terselubung dapat muncul dalam bentuk ketidakpuasan yang tidak diungkapkan, perasaan ketidakadilan yang terpendam, atau ketegangan yang tidak diekspresikan secara terbuka. Meskipun tidak sejelas konflik terbuka, konflik terselubung dapat berdampak signifikan terhadap dinamika organisasi, termasuk menurunkan tingkat kepercayaan, memicu ketidakpuasan, dan menghambat produktivitas. Karena sifatnya yang sulit terdeteksi, konflik terselubung sering kali memerlukan pendekatan manajemen konflik yang

lebih komprehensif, yang melibatkan pengamatan yang cermat, komunikasi yang efektif, dan strategi mediasi yang tepat. Memahami dan mengelola baik konflik terbuka maupun terselubung sangat penting bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan demikian, pengakuan akan keberadaan dan dampak dari kedua bentuk konflik ini merupakan kunci dalam pengembangan strategi manajemen konflik yang efektif dan holistik dalam organisasi.

5. *Broader Implications and Perspectives*

Implikasi dan Perspektif yang Lebih Luas. Konflik dalam organisasi sering kali dipandang sebagai elemen negatif yang dapat mengganggu keharmonisan dan stabilitas internal. Pandangan ini didasarkan pada asumsi bahwa konflik cenderung merusak hubungan antar individu, menurunkan moral, dan menghambat kinerja. Namun, perspektif yang lebih modern dan komprehensif mengakui bahwa konflik juga memiliki potensi sebagai katalisator perubahan dan inovasi, asalkan dikelola secara konstruktif. Konflik yang dihadapi dengan pendekatan yang tepat dapat memicu diskusi yang lebih dalam mendorong pengembangan solusi kreatif yang mungkin tidak akan muncul dalam kondisi yang terlalu harmonis.

Integrasi teori konflik dengan psikologi organisasi memberikan wawasan yang lebih kaya tentang dampaknya terhadap berbagai aspek penting seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan individu (Dreu dan Beersma, 2005). Misalnya, konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan pandangan mereka dan merasa dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, konflik yang dibiarkan berkembang tanpa pengelolaan yang tepat dapat mengakibatkan ketidakpuasan, penurunan komitmen, dan bahkan burnout, yang semuanya berdampak negatif pada

kesejahteraan individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pertimbangan lintas budaya menjadi semakin penting dalam konteks globalisasi (Mayer dan Louw, 2012). Manajer perlu menyadari bahwa cara konflik dipersepsikan dan dikelola dapat sangat bervariasi di antara budaya yang berbeda. Di beberapa budaya, konflik mungkin dilihat sebagai hal yang harus dihindari demi menjaga keharmonisan kelompok, sementara di budaya lain, konflik dianggap sebagai bagian alami dari dinamika kelompok yang dapat memperkuat kohesi dan kerja sama. Oleh karena itu, pendekatan kontekstual yang mempertimbangkan perbedaan budaya sangat diperlukan dalam mengelola konflik di organisasi yang beroperasi dalam lingkungan global. Pendekatan ini menekankan pentingnya kerjasama dan sensitivitas terhadap nilai-nilai budaya yang berbeda untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

D. Tipe-tipe Konflik

Pada masa lalu, para peneliti sering kali terjebak dalam perdebatan mengenai apakah konflik dalam organisasi dapat dikategorikan sebagai sesuatu yang sepenuhnya baik atau buruk. Pandangan dikotomis ini melihat konflik secara keseluruhan sebagai entitas tunggal dengan dampak yang seragam, baik dalam konteks positif maupun negatif. Namun, seiring berjalannya waktu dan berkembangnya pemahaman tentang dinamika organisasi, pendekatan sederhana ini mulai ditinggalkan. Para ahli mulai mengakui bahwa konflik bukanlah fenomena yang monolitik; sebaliknya, terdapat berbagai jenis konflik yang dapat memiliki dampak yang berbeda-beda tergantung pada konteks dan cara penanganannya.

Perspektif kontemporer dalam studi organisasi kini mengklasifikasikan konflik tidak hanya berdasarkan keberadaannya, tetapi juga berdasarkan dampaknya terhadap

kinerja organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2024) konflik dapat dikelompokkan menjadi:

1. *Fungsional*, di mana konflik tersebut berkontribusi pada peningkatan kreativitas, inovasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.
2. *Disfungsional*, konflik yang tidak dikelola dengan efektif yang menyebabkan disrupsi, penurunan moral, dan bahkan disintegrasi dalam organisasi. Dengan demikian, pemahaman modern tentang konflik menekankan pentingnya pengelolaan yang tepat untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan risiko yang terkait dengan berbagai jenis konflik.

Robbins dan Judge (2024) menjelaskan, konflik dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi:

1. *Relationship conflict*

Konflik hubungan cenderung bersifat destruktif, karena dapat merusak kohesi tim, menurunkan moral, dan mengganggu produktivitas. Tidak seperti konflik tugas, konflik hubungan jarang memberikan manfaat positif bagi organisasi dan sering kali memerlukan intervensi manajerial yang sensitif untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang perbedaan antara konflik tugas dan konflik hubungan sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang tepat dalam mengelola kedua jenis konflik ini, guna meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan potensi positif dalam lingkungan kerja.

Konflik hubungan umumnya bersifat disfungsional, timbul dari ketidakcocokan antar pribadi yang sering kali didasarkan pada perbedaan nilai, kepribadian, atau gaya komunikasi. Jenis konflik ini merupakan salah satu bentuk yang paling merusak dalam lingkungan organisasi, karena dampaknya yang signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan. Konflik hubungan dapat mengakibatkan penurunan kepuasan kerja, berkurangnya produktivitas, serta peningkatan tingkat ketidakhadiran dan kesalahan,

terutama dalam sektor-sektor yang menuntut ketelitian tinggi, seperti layanan kesehatan (Kelly dan Alrawi, 2021). Akibatnya, konflik ini tidak hanya mengganggu dinamika tim, tetapi juga berpotensi mengancam kualitas operasional dan hasil organisasi.

Temuan yang diperoleh dari studi komprehensif yang dilakukan oleh Hewitt, Walz, dan McLeod (2020), mengungkapkan korelasi yang signifikan antara konflik hubungan dalam tim proyek teknologi informasi dan efek merugikan konflik ini terhadap berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya mengarah pada penurunan kinerja keseluruhan tim. Ketegangan interpersonal yang muncul sebagai akibat dari konflik hubungan tersebut berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang tidak mendukung atau menyenangkan, sehingga menghambat potensi komunikasi terbuka dan kolaboratif di antara anggota tim. Selain itu, kehadiran ketidakcocokan kepribadian ditambah dengan gesekan antar individu dapat menimbulkan keengganan di antara anggota tim untuk berbagi informasi penting atau untuk terlibat dalam kolaborasi yang efektif, yang akibatnya menghasilkan penurunan yang nyata dalam efisiensi dan produktivitas tim. Mengingat temuan ini, menjadi penting bagi manajer proyek untuk mendekati manajemen konflik hubungan dengan tingkat perhatian dan pertimbangan yang tinggi, sementara juga berusaha untuk membangun suasana kerja yang secara aktif mempromosikan keterbukaan dan kerja sama di antara anggota tim. Dengan melembagakan praktik yang menumbuhkan budaya saling menghormati dan memahami, manajer proyek dapat secara signifikan mengurangi dampak buruk yang terkait dengan konflik hubungan. Pada akhirnya, pendekatan proaktif ini tidak hanya menguntungkan hasil proyek langsung tetapi juga meningkatkan dinamika kerja tim secara keseluruhan dalam organisasi.

Hasil penelitian Wang dan Wang (2021) mengemukakan, bahwa kesadaran tim berperan penting dalam mengurangi konflik hubungan dengan memperkuat empati dan pemahaman di antara anggota kelompok. Dengan meningkatkan kesadaran tentang perspektif dan perasaan rekan kerja, tim dapat membangun hubungan yang lebih harmonis dan efektif. Peningkatan empati ini tidak hanya membantu dalam meredakan ketegangan interpersonal, tetapi juga memperbaiki komunikasi dan mengurangi kemungkinan kesalahpahaman. Akibatnya, dinamika tim secara keseluruhan menjadi lebih positif, yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

2. *Task conflict*

Konflik tugas berfokus pada perbedaan pendapat atau ketidaksepakatan terkait tujuan, strategi, metode, atau tanggung jawab dalam pekerjaan. Jenis konflik ini sering kali muncul ketika anggota tim memiliki pandangan berbeda tentang cara terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Misalnya, perbedaan dalam interpretasi terhadap kebijakan perusahaan atau metode yang digunakan untuk menyelesaikan proyek dapat memicu konflik tugas. Meskipun sering kali dianggap sebagai gangguan, konflik tugas dapat menjadi konstruktif jika dikelola dengan baik, karena dapat mendorong pemikiran kritis, inovasi, dan solusi yang lebih efektif dalam organisasi. Sebaliknya, konflik hubungan melibatkan gesekan interpersonal dan bentrokan kepribadian antara individu di dalam organisasi. Jenis konflik ini sering kali berakar pada faktor-faktor emosional, seperti ketidakcocokan nilai, gaya komunikasi yang berbeda, atau perasaan tersinggung.

Secara umum, konflik tugas dianggap memiliki potensi yang menguntungkan, karena mampu merangsang diskusi yang konstruktif dan mendorong pengambilan keputusan serta inovasi yang lebih efektif. Dalam konteks sektor kesehatan, konflik tugas sering kali berkaitan dengan

upaya menantang status quo dan mendorong perbaikan dalam praktik dan prosedur yang ada (Kelly dan Alrawi, 2021). Meskipun konflik ini cenderung berlangsung singkat, dampaknya signifikan, terutama dalam memicu perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan dan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, konflik tugas dapat dilihat sebagai katalisator yang penting dalam proses pengembangan organisasi.

Hubungan yang kompleks antara konflik tugas dan kinerja keseluruhan organisasi mewakili dinamika multifaset yang secara signifikan dibentuk oleh berbagai faktor, yang terutama mencakup tingkat kepercayaan yang dibangun di antara anggota tim, norma-norma yang berlaku yang beroperasi dalam kelompok, dan perbedaan individu yang menjadi ciri setiap anggota. Meskipun benar bahwa konflik tugas memiliki potensi untuk mendorong diskusi yang kuat dan memfasilitasi pemecahan masalah yang efektif, Loughry dan Amason (2014) menjelaskan bahwa ketika konflik mencapai tingkat yang terlalu tinggi atau tidak terkelola, itu dapat berujung pada konsekuensi yang merugikan bagi organisasi. Dalam situasi di mana kepercayaan sangat rendah atau norma kelompok yang ditetapkan tidak memperlihatkan semangat kerja sama, menjadi jelas bahwa konflik tugas memiliki kecenderungan untuk memperburuk masalah kinerja dan menghasilkan ketegangan yang terbukti merugikan produktivitas keseluruhan organisasi.

3. *Process conflict*

Konflik proses dalam organisasi sering kali berhubungan dengan isu pendelegasian tugas dan peran. Konflik yang muncul terkait pendelegasian biasanya berpusat pada persepsi bahwa beberapa anggota tim cenderung menghindari tanggung jawab mereka, yang menciptakan ketegangan di antara rekan kerja. Di sisi lain, konflik yang berkaitan dengan peran sering kali melibatkan perasaan ketidakadilan, di mana beberapa anggota kelompok merasa terpinggirkan atau tidak diakui dalam struktur

organisasi. Situasi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menghambat kerja sama tim, sehingga memerlukan perhatian khusus dari manajemen untuk memastikan distribusi tugas dan peran yang adil serta transparan.

Konflik proses sering muncul terutama terkait dengan resistensi pengguna, ketika peran dan tanggung jawab tidak didefinisikan dengan jelas. Ketidakjelasan ini dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian di antara anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan resistensi terhadap aktivitas (Vrhovec and Markelj, 2021). Hal ini menekankan pentingnya proses yang terstruktur dan definisi peran yang jelas untuk meminimalkan potensi resistensi. Dengan demikian, manajemen yang efektif dalam mendefinisikan peran dan tanggung jawab menjadi krusial untuk memastikan kelancaran pelaksanaan proyek dan mengurangi hambatan yang mungkin timbul selama proses implementasi.

E. Sumber Pemicu Konflik

Pemahaman komprehensif tentang sumber pemicu konflik di tingkat individu dan organisasi sangat penting dipahami oleh manajemen maupun berbagai struktur organisasi dalam perusahaan. Konflik muncul dari banyak pengaruh, mulai dari atribut pribadi dan hubungan interpersonal hingga masalah struktural dan budaya organisasi. Pengaruh ini dapat menciptakan ketegangan yang jika diabaikan dapat merugikan dan mempengaruhi kemajuan dan stabilitas organisasi. Misalnya, nilai-nilai atau kepribadian yang berbeda sering bertindak sebagai penyebab konflik interpersonal, sedangkan struktur organisasi yang kaku atau lingkungan tempat kerja yang tidak bersahabat dapat memicu konflik organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi para pemimpin dan manajer untuk memiliki pemahaman mendalam tentang elemen-elemen ini untuk secara efektif mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mendasar dari sebuah konflik.

Pemicu Konflik Individu

1. *Personal Traits and Conflict Management Styles*, Sumber konflik individu sering kali berasal dari ciri pribadi seperti fokus pada diri sendiri, harga diri, dan pandangan dunia. Ciri-ciri ini memengaruhi cara individu memandang dan mengelola konflik, yang berpotensi menyebabkan stres dan penurunan kinerja kerja (Kim *et al.*, 2017).
2. *Cognitive Flexibility and Emotion Regulation*, Penyelesaian konflik yang berhasil dikaitkan dengan fleksibilitas kognitif, pengaturan emosi, dan fokus yang seimbang pada diri sendiri dan orang lain (Oore, Leiter and LeBlanc, 2015).
3. *Identity Conflicts*, Konflik antara identitas profesional dan organisasi dapat menyebabkan kelelahan emosional dan tekanan psikologis, yang selanjutnya meningkatkan keinginan untuk pindah kerja (Ostermeier *et al.*, 2023).

Pemicu Konflik Antar Pribadi

1. *Bullying*, Konflik antarpribadi sering kali muncul dari perundungan, yang dapat merusak kolaborasi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak saling menghargai (Kim *et al.*, 2017).
2. *Workplace Incivility*, Ketidaksopanan dari rekan kerja, supervisor, dan orang luar dapat meluas menjadi konflik pekerjaan hingga keluarga (Zhou *et al.*, 2019).

Pemicu Konflik Organisasi

1. *Role Ambiguity*, Konflik organisasi sering kali muncul dari ambiguitas dalam peran profesional, ruang lingkup praktik, dan struktur pelaporan, yang menyebabkan ketidakpuasan dan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Kim *et al.*, 2017).
2. *Organizational Climate*, Iklim organisasi yang negatif dapat menyebabkan perilaku kerja yang kontraproduktif, Stabilitas emosional dapat memoderasi efek ini, yang menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang mendukung (Deng, Hao and Yang, 2022).

F. Dampak Konflik Terhadap Kinerja

Konflik dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini terbukti dalam penurunan efisiensi operasional karena gangguan komunikasi atau tanggung jawab yang tidak jelas. Selain itu, konflik yang salah dalam pengelolaan dapat menyebabkan *turn over* karyawan yang lebih tinggi karena ketidakpuasan mereka dalam lingkungan kerja, sehingga mendorong pekerjaan untuk mencari tantangan baru. Konsekuensi negatif lainnya adalah termasuk penurunan kualitas pekerjaan, dapat mengakibatkan pengunduran jadwal penyelesaian dan menyebabkan hasil kerja menjadi lebih rendah.

Dampak dari *Relationship Conflict*, yang timbul dari ketidakcocokan pribadi antar individu, memiliki potensi besar untuk merusak kolaborasi tim dan secara signifikan mengganggu kinerja organisasi. Konflik jenis ini sering kali menimbulkan kelelahan emosional dan tekanan psikologis yang berat pada karyawan, yang tidak hanya mempengaruhi produktivitas tetapi juga meningkatkan tingkat keinginan untuk keluar dari organisasi. Menurut Gan *et al.*, (2024) dampak negatif ini dapat berlanjut, menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan memperburuk moral tim secara keseluruhan, sehingga memerlukan perhatian dan penanganan khusus dari manajemen untuk menjaga stabilitas dan efektivitas operasional.

Dampak dari *Task conflicts* dan *Process conflict*, konflik tugas yang berkaitan dengan perbedaan pendapat mengenai hasil pekerjaan. Konflik jenis ini dapat mendorong pemikiran kritis, inovasi, dan solusi yang lebih kreatif. Namun, ketika konflik tugas terjadi bersamaan dengan konflik hubungan yang melibatkan ketegangan interpersonal dan bentrokan kepribadian dapat menimbulkan dampak negatif. Hasil dari penelitian Mauersberger, Hess dan Hoppe (2020) memperlihatkan bahwa kombinasi ini cenderung mengganggu aliran informasi dan proses pembelajaran, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja individu maupun tim. Oleh karena

itu, pemisahan dan pengelolaan yang tepat terhadap kedua jenis konflik ini sangat penting untuk menjaga produktivitas.

G. Kesimpulan

Konflik dalam organisasi adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dan sering kali dianggap negatif. Namun, dalam perspektif manajemen modern, konflik dapat menjadi katalisator untuk perubahan dan inovasi jika dikelola dengan baik. Konflik muncul dari perbedaan tujuan, kebutuhan, dan nilai di antara individu atau kelompok. Pasca pandemi COVID-19, frekuensi dan intensitas konflik di tempat kerja meningkat akibat perubahan drastis dalam cara bekerja, ketidakpastian ekonomi, dan tekanan untuk tetap produktif. Pemahaman mendalam tentang konflik menjadi penting untuk mengelola dinamika organisasi secara efektif dalam mencapai keseimbangan antara produktivitas dan harmoni.

Konflik organisasi mencerminkan interaksi intens antara individu dan kelompok dengan kepentingan dan tujuan yang berbeda. Robbins dan Judge (2024) mendefinisikan konflik sebagai proses yang terjadi ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif kepentingannya. Perspektif ini menekankan bahwa konflik adalah bagian integral dari dinamika organisasi dan dapat memicu pertumbuhan serta perubahan jika dikelola dengan baik. Konflik tidak seharusnya dihindari, melainkan diatur dan dikelola untuk memberikan manfaat positif bagi organisasi, seperti inovasi dan perubahan yang konstruktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara teoretis, konflik dapat dipahami melalui berbagai perspektif, seperti perspektif rizomatik yang melihat konflik sebagai bagian integral dari dinamika organisasi yang selalu berubah, dan pandangan konstruktif yang mengakui potensi positif konflik dalam mendorong inovasi dan pertumbuhan. Namun, konflik juga memiliki aspek disfungsi yang dapat menurunkan produktivitas dan menghambat kinerja organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

Dalam konteks organisasi, konflik dapat dikategorikan menjadi fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional berkontribusi pada kreativitas dan inovasi, sementara konflik disfungsional menyebabkan disrupsi dan penurunan moral. Tipe konflik juga dapat dibedakan menjadi konflik hubungan, konflik tugas, dan konflik proses. Konflik hubungan sering kali bersifat destruktif karena merusak kohesi tim dan produktivitas. Sebaliknya, konflik tugas dan proses, jika dikelola dengan baik, dapat memberikan manfaat positif bagi organisasi dengan meningkatkan pengambilan keputusan dan mendorong munculnya solusi yang lebih kreatif dan efektif.

Konflik hubungan cenderung merusak karena melibatkan gesekan interpersonal dan bentrokan kepribadian. Konflik ini dapat menurunkan kepuasan kerja, mengganggu produktivitas, dan meningkatkan ketidakhadiran. Dalam sektor yang membutuhkan ketelitian tinggi, seperti layanan kesehatan, dampak konflik hubungan dapat mengancam kualitas operasional. Penelitian oleh Hewitt, Walz, dan McLeod (2020) menunjukkan bahwa konflik hubungan dalam tim proyek teknologi informasi dapat menghambat berbagi pengetahuan dan menurunkan kinerja tim secara keseluruhan. Ketegangan interpersonal menghambat komunikasi terbuka dan kolaborasi, yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Pentingnya pengelolaan konflik yang efektif dalam organisasi tidak dapat diremehkan. Manajemen konflik harus bersifat situasional dan kontekstual, disesuaikan dengan jenis konflik dan kondisi yang ada. Pendekatan yang berhasil melibatkan pengelolaan baik konflik terbuka maupun terselubung, yang memerlukan strategi komunikasi yang cermat dan mediasi yang tepat. Dalam organisasi yang beroperasi dalam lingkungan global, sensitivitas budaya juga penting dalam mengelola konflik. Pendekatan holistik terhadap manajemen konflik tidak hanya mencegah dampak negatif, tetapi juga memanfaatkan potensi konflik sebagai sumber inovasi dan pertumbuhan organisasi. Secara keseluruhan,

chapter ini menekankan bahwa pemahaman mendalam tentang konflik dan manajemennya adalah kunci untuk mencapai keseimbangan antara produktivitas dan harmonisasi di tempat kerja. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat diubah dari ancaman menjadi peluang bagi organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Deng, J., Hao, X. and Yang, T. (2022) 'The increase of counterproductive work behaviour from organizational and individual level due to workplace conflict: a sequential moderated mediation model', *International Journal of Conflict Management*, 34(2), pp. 213–233. doi: 10.1108/ijcma-04-2022-0079.
- Dreu, C. K. W. De and Beersma, B. (2005) 'Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), pp. 105–117. doi: 10.1080/13594320444000227.
- Gan, X. *et al.* (2024) 'Mitigating the aftermath of relationship conflict between the owners and contractors: a contract enforcement approach', *Engineering, Construction and Architectural Management*. doi: 10.1108/ecam-02-2024-0208.
- Gomathy, D. C. (2022) 'Conflict management and its impact on organizational performance', *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 06(03). doi: 10.55041/ijrsrem11947.
- Hewitt, B., Walz, D. B. and McLeod, A. J. (2020) 'The Effect of Conflict and Knowledge Sharing on the Information Technology Project Team Performance', *Journal of Knowledge Management*, 16(1), pp. 1–20. doi: 10.4018/IJKM.2020010101.
- Kelly, J. and Alrawi, Y. A. (2021) 'Recognising, understanding and managing high conflict behaviours in healthcare.', *Postgraduate Medical Journal*, 97(1144), pp. 123–124. doi: 10.1136/POSTGRADMEDJ-2020-139173.
- Kim, S. *et al.* (2017) 'Individual, interpersonal, and organisational factors of healthcare conflict: A scoping review', *Journal of Interprofessional Care*, 31(3), pp. 282–290. doi: 10.1080/13561820.2016.1272558.

- Kuronen, T. and Huhtinen, A.-M. (2017) 'Organizing Conflict The Rhizome of Jihad', *Journal of Management Inquiry*, 26(1), pp. 47–61. doi: 10.1177/1056492616665172.
- Loughry, M. L. and Amason, A. C. (2014) 'Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results', *International Journal of Conflict Management*, 25(4), pp. 333–358. doi: 10.1108/IJCMA-01-2014-0005.
- Mauersberger, H., Hess, U. and Hoppe, A. (2020) 'Measuring task conflicts as they occur: a real-time assessment of task conflicts and their immediate affective, cognitive and social consequences', *Journal of Business and Psychology*, 35(6), pp. 813–830. doi: 10.1007/S10869-019-09640-Z.
- Mayer, C.-H. and Louw, L. (2012) 'Managing cross-cultural conflict in organizations', *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), pp. 3–8. doi: 10.1177/1470595811413104.
- Mikkelsen, E. N. and Clegg, S. (2018) 'Unpacking the Meaning of Conflict in Organizational Conflict Research', *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(3), pp. 185–203. doi: 10.1111/NCMR.12127.
- Mikkelsen, E. N. and Humle, D. M. (2020) 'Dynamics of Overt and Covert Conflict in Organizations: The Power of Organizational Identity', *Group & Organization Management*, 45(6), pp. 768–807. doi: 10.1177/1059601120961248.
- Oore, D. G., Leiter, M. P. and LeBlanc, D. E. (2015) 'Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict', *Canadian Psychology*, 56(3), pp. 301–310. doi: 10.1037/CAP0000032.
- Ostermeier, K. et al. (2023) 'When identities collide: organizational and professional identity conflict and employee outcomes', *Management Decision*, 61(9), pp. 2493–2511. doi: 10.1108/md-07-2022-0971.
- Paglamidis, K. and Mechteridou, P. (2019) 'A Study of Factors in Organizational Conflict'.

- Pondy, L. R. (1992) 'Reflections on organizational conflict', *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), pp. 257–261. doi: 10.1002/JOB.4030130305.
- Rahim, M. A. (2002) 'Toward a theory of managing organizational conflict', *International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206–235. doi: 10.1108/EB022874.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2024) *Organizational Behavior, Edition Nineteenth*, Pearson Education Limited.
- Safi, R. and Khairkhwa, M. (2024) 'Impact of Conflict Management Practices on Employee Performance in Organizations'. doi: 10.55544/jrasb.3.3.39.
- Sharma, R. (2015) 'Team conflict: impact and resolution for enhancing success of organization'.
- Vrhovec, S. and Markelj, B. (2021) 'The relation between project team conflict and user resistance in software projects.', *PLOS ONE*, 16(11). doi: 10.1371/JOURNAL.PONE.0260059.
- Wang, D. and Wang, Y. (2021) 'The role of regulatory focus and team mindfulness in megaproject conflicts', *Engineering, Construction and Architectural Management*. doi: 10.1108/ECAM-05-2021-0400.
- Zhou, Z. E., Meier, L. L. and Spector, P. E. (2019) 'The Spillover Effects of Coworker, Supervisor, and Outsider Workplace Incivility on Work-to-Family Conflict: A Weekly Diary Design', *Journal of Organizational Behavior*, 40, pp. 1000–1012. doi: 10.1002/JOB.2401.

TENTANG PENULIS

Dr. Fiko Farlis, S.E, M.M.

Universitas Dharma Andalas



Penulis lahir di Koto Anau, Solok tanggal 22 Oktober 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dharma Andalas. Penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Universitas Andalas tahun 2005 dan melanjutkan S2 untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Universitas Andalas. Pada tahun 2022 penulis menyelesaikan pendidikan S3 pada program Doktor Ekonomi di Universitas Andalas. Penulis menekuni bidang ekonomi dan manajemen sumber daya manusia. Dengan pendekatan berbasis teori dan praktik, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan komprehensif bagi para praktisi, akademisi, dan pemimpin organisasi dalam menghadapi tantangan konflik dan stres kerja secara proaktif.

BAB 3

JENIS KONFLIK

Fara Dina, S.E., M.E.
Universitas Tanjungpura

A. Pendahuluan

Di dunia kerja yang semakin dinamis dan kompleks, konflik merupakan hal yang tak terhindarkan. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk dan skala, dari perbedaan pendapat sehari-hari hingga perselisihan yang lebih mendalam antara individu atau kelompok. Sementara konflik sering dipandang sebagai hal negatif yang perlu dihindari, sebenarnya, konflik juga dapat menjadi katalisator untuk perubahan positif, inovasi, dan pertumbuhan jika dikelola dengan baik. Dengan memahami karakteristik, penyebab, dan dampak konflik, serta bagaimana cara mengelolanya dengan efektif, diharapkan pembaca dapat mengatasi tantangan-tantangan ini dengan lebih baik. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu produktivitas, merusak hubungan antar karyawan, dan menurunkan moral tim. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan baik dapat membuka ruang untuk dialog, pemecahan masalah yang kreatif, dan pembentukan tim yang lebih solid.

B. Konflik Kerja

Konflik adalah suatu keadaan di mana terdapat ketidaksesuaian, ketegangan, atau perbedaan antara individu, kelompok, atau organisasi. Ketidakcocokan ini bisa berkisar dari

perbedaan pendapat, kepentingan, atau tujuan hingga perselisihan yang lebih mendalam yang melibatkan emosi atau nilai-nilai yang bertentangan. Secara umum konflik merupakan situasi di mana ada dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan, tujuan, atau nilai yang berbeda, yang menyebabkan ketegangan atau perselisihan. Konflik dapat terjadi di berbagai konteks, termasuk sosial, politik, dan profesional. Sementara konflik di tempat kerja merujuk pada perbedaan atau ketidaksepakatan antara karyawan, tim, atau antara karyawan dan manajemen yang dapat mempengaruhi suasana kerja, produktivitas, dan hasil kerja. Konflik ini bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti perbedaan pendapat, kompetisi untuk sumber daya, atau ketidaksepakatan mengenai cara menyelesaikan tugas.

C. Dampak Konflik Kerja

1. **Dampak Positif:** Mendorong Inovasi: Konflik dapat memicu ide-ide baru dan solusi kreatif. Sementara dalam komunikasi konflik seringkali membuka atau meningkatkan komunikasi yang lebih baik dan memperjelas kebutuhan dan harapan. Untuk kinerja dalam tim konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kohesi dan kerja sama dalam tim. Peningkatan kreativitas, pembelajaran, dan perbaikan proses.
2. **Dampak Negatif:** Penurunan produktivitas, absensi, dan masalah kesehatan mental. Konflik juga bisa menurunkan moral dimana konflik yang berkepanjangan dapat menurunkan semangat dan kepuasan kerja. Konflik juga bisa mengganggu produktivitas dimana konflik dapat mengalihkan perhatian dari pekerjaan dan mengurangi efisiensi. Konflik yang tidak diselesaikan dapat merusak hubungan antar individu atau tim.

D. Konflik Interpersonal

1. Jenis Konflik Kerja Interpersonal

- a. **Konflik Kebutuhan dan Kepentingan:** biasanya terjadi ketika individu memiliki kebutuhan atau kepentingan yang berbeda dan tidak dapat dipenuhi secara bersamaan. Misalnya, seorang karyawan mungkin membutuhkan fleksibilitas waktu kerja, sementara atasan lebih memprioritaskan kehadiran penuh waktu. Contoh: Seorang anggota tim yang ingin mendapatkan tanggung jawab lebih besar sementara anggota tim lain merasa tanggung jawab tersebut melanggar tugas yang sudah ada.
- b. **Konflik Peran:** muncul ketika ada ketidakjelasan atau ketidaksesuaian dalam peran dan tanggung jawab yang diharapkan dari individu. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan perselisihan mengenai siapa yang seharusnya melakukan tugas tertentu atau bagaimana tugas tersebut harus diselesaikan. Contoh: Dua karyawan yang berselisih mengenai siapa yang bertanggung jawab untuk laporan tertentu yang belum selesai.
- c. **Konflik Gaya Kerja:** terjadi ketika individu memiliki gaya kerja yang berbeda atau tidak kompatibel. Ini bisa melibatkan perbedaan dalam metode kerja, kecepatan kerja, atau standar kualitas. Contoh: Seorang karyawan yang lebih suka bekerja dengan metode yang terstruktur dan sistematis bertentangan dengan rekan kerja yang lebih fleksibel dan kreatif.
- d. **Konflik Komunikasi:** biasanya disebabkan oleh miskomunikasi atau perbedaan dalam cara individu berkomunikasi. Ini bisa termasuk penggunaan bahasa yang tidak jelas, interpretasi yang berbeda, atau kurangnya komunikasi yang efektif. Contoh: Kesalahpahaman yang timbul dari pesan email yang ambigu atau komunikasi verbal yang tidak jelas.

- e. **Konflik Pribadi atau Emosional:** terjadi ketika perbedaan pribadi atau emosional memicu ketegangan. Ini sering melibatkan perbedaan kepribadian, nilai-nilai pribadi, atau konflik emosional yang mendalam. Contoh: Ketidakcocokan antara dua individu yang memiliki gaya kepribadian yang sangat berbeda, seperti introvert dan ekstrovert, yang mempengaruhi interaksi mereka.
- f. **Konflik Nilai:** muncul ketika individu memiliki nilai atau prinsip yang berbeda yang berkonflik satu sama lain. Ini sering melibatkan isu-isu yang lebih mendalam dan mendasar terkait dengan keyakinan atau etika. Contoh: Seorang karyawan yang percaya pada integritas dan transparansi bertentangan dengan rekan kerja yang lebih memilih untuk menyembunyikan informasi demi keuntungan pribadi.

2. Penyebab Konflik Interpersonal

- a. Perbedaan Tujuan dan Prioritas: ketika individu memiliki tujuan atau prioritas yang berbeda, konflik bisa terjadi. Misalnya, satu karyawan mungkin lebih fokus pada pengembangan karier, sementara yang lain lebih fokus pada keseimbangan kerja-hidup.
- b. Ketidaksepakatan tentang Metode Kerja: perbedaan dalam cara menyelesaikan tugas atau proyek dapat menyebabkan konflik, terutama jika ada ketidakjelasan mengenai prosedur atau ekspektasi.
- c. Komunikasi yang Tidak Efektif: miskomunikasi atau kurangnya komunikasi dapat memperburuk situasi dan menyebabkan konflik, karena informasi yang salah atau tidak lengkap sering kali menyebabkan kesalahpahaman.
- d. Perbedaan Gaya Kerja dan Kepribadian: Perbedaan dalam gaya kerja atau kepribadian dapat menyebabkan ketegangan, terutama jika individu memiliki cara yang sangat berbeda dalam berinteraksi dan menyelesaikan tugas.

- e. Isu-isu Pribadi atau Emosional: Konflik pribadi yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan, seperti masalah pribadi atau emosional, dapat mempengaruhi hubungan kerja dan menyebabkan ketegangan.

3. Strategi Mengelola Konflik Interpersonal

- a. Komunikasi Terbuka: mengembangkan saluran komunikasi yang jelas dan terbuka untuk menyelesaikan perbedaan. Diskusikan masalah secara langsung dan jelas untuk menghindari kesalahpahaman.
- b. Pendekatan Kolaboratif: berusaha untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan melalui kolaborasi dan kompromi. Cobalah untuk memahami perspektif masing-masing pihak dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak.
- c. Mediasi: jika konflik tidak dapat diselesaikan secara langsung, pertimbangkan untuk menggunakan pihak ketiga yang netral, seperti mediator, untuk membantu menyelesaikan perselisihan.
- d. Pengembangan Keterampilan Interpersonal: mengembangkan keterampilan interpersonal, seperti empati, keterampilan mendengarkan, dan keterampilan negosiasi, untuk meningkatkan kemampuan berinteraksi secara efektif dengan orang lain.
- e. Menetapkan Ekspektasi yang Jelas: menetapkan ekspektasi dan peran yang jelas untuk mengurangi potensi konflik yang muncul dari ketidakjelasan atau ambiguitas.
- f. Pengelolaan Emosi: mengelola emosi dengan baik, baik secara individu maupun dalam interaksi dengan orang lain, untuk menghindari ketegangan yang dapat memperburuk konflik.

4. Jenis Konflik Kerja Intragroup

Konflik kerja intragroup adalah jenis konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim dalam konteks pekerjaan. Konflik ini dapat memengaruhi kinerja tim, dinamika kerja, dan hasil akhir proyek. Memahami jenis-jenis konflik intragroup dapat membantu manajer dan anggota tim untuk menangani masalah dengan lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Berikut adalah penjelasan mendetail tentang jenis-jenis konflik kerja intragroup, penyebabnya, dan strategi untuk mengelolanya:

- a. **Konflik Peran (*Role Conflict*):** terjadi ketika ada ketidakjelasan atau ketidakcocokan mengenai peran, tanggung jawab, atau harapan dari masing-masing anggota tim. Konflik ini bisa muncul dari ketidakjelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab untuk tugas tertentu atau bagaimana peran masing-masing anggota seharusnya. Contoh: dua anggota tim bertengkar tentang siapa yang harus memimpin presentasi proyek karena tidak ada pembagian peran yang jelas dari awal.
- b. **Konflik Kepemimpinan (*Leadership Conflict*):** terjadi ketika ada ketegangan atau perbedaan pendapat tentang gaya kepemimpinan atau keputusan yang diambil oleh pemimpin tim. Konflik ini bisa melibatkan ketidakpuasan terhadap keputusan atau gaya manajerial yang diterapkan. Contoh: anggota tim mungkin tidak setuju dengan pendekatan manajer dalam memecahkan masalah atau strategi yang diterapkan dalam proyek.
- c. **Konflik Tugas (*Task Conflict*):** muncul ketika ada perbedaan pendapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas atau proyek. Ini melibatkan perdebatan mengenai metode, prosedur, atau strategi yang harus digunakan. Contoh : anggota tim berselisih mengenai metode analisis data yang paling efektif untuk digunakan dalam laporan akhir proyek.

- d. **Konflik Nilai dan Keyakinan (*Value and Belief Conflict*):** terjadi ketika ada perbedaan mendalam dalam nilai atau keyakinan yang memengaruhi bagaimana anggota tim bekerja sama dan berinteraksi. Ini bisa melibatkan perbedaan prinsip etika, tujuan pribadi, atau filosofi kerja. Contoh : Seorang anggota tim memiliki pandangan etika yang berbeda mengenai cara menangani masalah klien, sementara anggota tim lainnya mengikuti pendekatan yang berbeda.
- e. **Konflik Komunikasi (*Communication Conflict*):** muncul dari miskomunikasi atau ketidakpahaman antara anggota tim. Ini dapat melibatkan informasi yang tidak disampaikan dengan jelas, kesalahpahaman, atau perbedaan dalam cara berkomunikasi. Contoh: pesan yang dikirim melalui email tidak jelas dan menimbulkan kebingungan mengenai tugas yang harus dilakukan, menyebabkan anggota tim berdebat tentang apa yang sebenarnya diperlukan.
- f. **Konflik Sumber Daya (*Resource Conflict*):** terjadi ketika anggota tim bersaing untuk mendapatkan sumber daya terbatas seperti waktu, anggaran, atau peralatan. Persaingan ini dapat menyebabkan ketegangan dan ketidakpuasan di antara anggota tim.. Contoh: dua proyek dalam tim membutuhkan perangkat lunak yang sama pada waktu yang bersamaan, menyebabkan konflik mengenai siapa yang harus mendapatkan akses terlebih dahulu.

5. Penyebab Konflik Kerja Intragroup

- a. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab: Ketidakjelasan mengenai peran dan tanggung jawab dapat menyebabkan kebingungan dan konflik. Jika anggota tim tidak yakin tentang tugas atau peran mereka, mereka mungkin terlibat dalam perselisihan tentang siapa yang harus melakukan apa.

- b. Perbedaan Pendapat tentang Metode Kerja: Anggota tim mungkin memiliki pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas atau proyek, menyebabkan konflik jika tidak ada kesepakatan tentang metode yang akan digunakan.
- c. Komunikasi yang Tidak Efektif: Miskomunikasi atau kurangnya komunikasi dapat menyebabkan ketegangan, terutama jika informasi penting tidak disampaikan dengan jelas atau jika ada perbedaan dalam cara anggota tim berkomunikasi.
- d. Persaingan untuk Sumber Daya Terbatas: Ketika sumber daya seperti waktu, anggaran, atau alat terbatas, anggota tim mungkin bersaing untuk mendapatkan akses, yang dapat menyebabkan konflik.
- e. Perbedaan Nilai dan Keyakinan: Perbedaan dalam nilai pribadi atau keyakinan dapat menyebabkan ketegangan jika anggota tim tidak dapat menyelaraskan pandangan mereka atau jika prinsip etika bertentangan.
- f. Ketidakpuasan terhadap Kepemimpinan: Ketidakpuasan dengan gaya atau keputusan pemimpin tim dapat memicu konflik, terutama jika anggota tim merasa keputusan yang diambil tidak adil atau tidak efektif.

6. Strategi Mengelola Konflik Kerja Intragroup

- a. Menjelaskan Peran dan Tanggung Jawab: Pastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan jelas dari awal. Ini membantu mengurangi ketidakpastian dan konflik terkait pembagian tugas.
- b. Fasilitasi Komunikasi Terbuka: Mendorong komunikasi terbuka dan transparan di antara anggota tim untuk mengurangi miskomunikasi. Gunakan alat komunikasi yang efektif dan pastikan bahwa semua anggota tim memiliki akses ke informasi yang diperlukan.
- c. Gunakan Teknik Negosiasi dan Mediasi: Jika konflik tidak dapat diselesaikan secara langsung, pertimbangkan untuk menggunakan teknik negosiasi atau mediasi. Pihak ketiga

yang netral dapat membantu menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

- d. Menerapkan Prosedur Resolusi Konflik: Mengembangkan prosedur yang jelas untuk menangani dan menyelesaikan konflik dapat membantu tim menangani perselisihan dengan lebih terstruktur dan efisien.
- e. Promosikan Kolaborasi dan Kerja Sama: Mendorong budaya kerja sama dan kolaborasi di dalam tim dapat membantu mengurangi konflik dan meningkatkan kohesi. Fokuskan pada tujuan bersama dan dorong anggota tim untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan tersebut.
- f. Latih Anggota Tim dalam Keterampilan Interpersonal: Mengembangkan keterampilan interpersonal seperti empati, keterampilan mendengarkan, dan keterampilan penyelesaian masalah dapat membantu anggota tim berinteraksi secara lebih efektif dan menangani konflik dengan lebih baik.

E. Konflik Kerja Antargroup

1. Jenis Konflik Kerja Antargroup

Konflik kerja antargroup adalah jenis konflik yang terjadi antara dua kelompok atau tim dalam suatu organisasi. Konflik ini sering muncul ketika ada ketidaksepakatan atau persaingan antara kelompok yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Memahami jenis-jenis konflik antargroup, penyebabnya, dan strategi untuk mengelolanya sangat penting untuk menjaga hubungan yang produktif dan harmonis di tempat kerja. Berikut adalah penjelasan mendetail tentang jenis-jenis konflik antargroup, penyebab, dan strategi untuk mengelolanya:

- a. **Konflik Sumber Daya (*Resource Conflict*):** terjadi ketika dua atau lebih kelompok bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas, seperti anggaran, fasilitas, atau peralatan. Persaingan ini dapat menyebabkan ketegangan dan konflik antara kelompok. Contoh: Dua

departemen dalam organisasi bersaing untuk mendapatkan alokasi anggaran yang sama, atau dua tim menggunakan perangkat yang sama pada waktu yang bersamaan.

- b. **Konflik Tujuan (*Goal Conflict*):** muncul ketika kelompok memiliki tujuan yang berbeda atau bertentangan yang menyebabkan ketegangan dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Konflik ini terjadi ketika satu kelompok menganggap bahwa pencapaian tujuannya dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan kelompok lain. Contoh: Tim pemasaran memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan jangka pendek, sementara tim pengembangan produk fokus pada penelitian dan pengembangan produk baru untuk jangka panjang.
- c. **Konflik Prioritas (*Priority Conflict*):** terjadi ketika kelompok berbeda memiliki prioritas yang berbeda mengenai proyek atau inisiatif tertentu. Ini bisa menyebabkan persaingan tentang mana yang harus mendapat perhatian lebih besar dari manajemen. Contoh: Tim A ingin manajer memberikan prioritas pada proyek mereka yang sedang mendesak, sementara Tim B merasa proyek mereka juga sangat penting dan harus diprioritaskan.
- d. **Konflik Strategi (*Strategy Conflict*):** muncul ketika kelompok memiliki pendekatan strategis yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik ini bisa melibatkan perbedaan dalam metode, kebijakan, atau rencana tindakan. Contoh: Tim penjualan dan tim layanan pelanggan mungkin memiliki strategi yang berbeda dalam menghadapi pelanggan, yang dapat menyebabkan ketegangan dalam cara layanan disampaikan.
- e. **Konflik Kinerja (*Performance Conflict*):** terjadi ketika ada perbedaan dalam standar atau penilaian kinerja antar kelompok. Konflik ini dapat muncul dari ketidaksepakatan tentang seberapa baik kinerja suatu tim

dibandingkan dengan tim lain. Contoh: Tim produksi merasa bahwa tim pemasaran tidak memenuhi ekspektasi penjualan, sementara tim pemasaran merasa bahwa produk yang mereka jual tidak memenuhi standar kualitas yang diharapkan.

- f. **Konflik Peran dan Tanggung Jawab (*Role and Responsibility Conflict*):** terjadi ketika ada tumpang tindih atau ketidakjelasan mengenai peran dan tanggung jawab antara kelompok. Konflik ini seringkali melibatkan ketidakjelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab untuk tugas atau proyek tertentu. Contoh: Tim A merasa bahwa Tim B mengambil alih beberapa tanggung jawab yang seharusnya mereka pegang, menyebabkan ketegangan dalam pembagian kerja.

2. Penyebab Konflik Kerja Antargroup

- a. **Persaingan untuk Sumber Daya Terbatas:** ketika sumber daya seperti anggaran, ruang kerja, atau alat terbatas, kelompok mungkin bersaing untuk mendapatkan akses, menyebabkan konflik.
- b. **Perbedaan Tujuan dan Prioritas:** kelompok dengan tujuan atau prioritas yang berbeda dapat mengalami ketegangan, terutama jika satu kelompok merasa bahwa tujuannya bertentangan dengan tujuan kelompok lain.
- c. **Perbedaan Strategi dan Metode:** kelompok yang memiliki pendekatan yang berbeda dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan proyek dapat mengalami konflik jika mereka tidak dapat menyelaraskan strategi mereka.
- d. **Kepemimpinan dan Manajemen:** ketidakpuasan dengan gaya kepemimpinan atau keputusan manajerial dapat menyebabkan konflik antara kelompok yang merasa bahwa mereka tidak diperlakukan secara adil atau bahwa keputusan yang diambil tidak mendukung kepentingan mereka.

- e. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab: ketidakjelasan mengenai peran dan tanggung jawab antar kelompok dapat menyebabkan kebingungan dan perselisihan tentang siapa yang harus melakukan apa.
- f. Komunikasi yang Tidak Efektif: miskomunikasi atau kurangnya komunikasi antar kelompok dapat memperburuk konflik, terutama jika informasi penting tidak disampaikan dengan jelas atau jika ada perbedaan dalam cara kelompok berkomunikasi.

3. Strategi Mengelola Konflik Kerja Antargroup

- a. Fasilitasi Komunikasi Terbuka: mengembangkan saluran komunikasi yang jelas antara kelompok untuk memastikan bahwa semua pihak memahami kebutuhan dan kepentingan masing-masing. Mendorong dialog terbuka dapat membantu mengurangi ketegangan.
- b. Terapkan Prosedur Penyelesaian Konflik: Membuat prosedur yang jelas dan terstruktur untuk menyelesaikan konflik dapat membantu kelompok menangani perselisihan dengan lebih sistematis.
- c. Fokus pada Tujuan Bersama: menekankan tujuan dan kepentingan bersama yang dapat menyatukan kelompok. Membantu kelompok melihat gambaran besar dan bagaimana kolaborasi mereka dapat mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. Gunakan Teknik Mediasi dan Negosiasi: menggunakan mediator atau pihak ketiga yang netral untuk membantu menyelesaikan konflik dapat membantu mencapai kesepakatan yang adil dan mengurangi ketegangan antar kelompok.
- e. Tingkatkan Kerja Sama dan Sinergi: mendorong kolaborasi antara kelompok dengan merancang proyek atau inisiatif yang membutuhkan kontribusi dari berbagai kelompok. Ini dapat membantu memperkuat hubungan dan mengurangi persaingan yang merugikan.

- f. Kelola Sumber Daya dengan Adil: pastikan alokasi sumber daya dilakukan secara adil dan transparan untuk mengurangi konflik yang disebabkan oleh persaingan untuk mendapatkan akses ke sumber daya terbatas.
- g. Latih Kepemimpinan dan Manajemen: melatih pemimpin dan manajer dalam keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan resolusi konflik untuk membantu mereka menangani dan menyelesaikan konflik antargroup dengan lebih efektif.

F. Konflik Kerja Peran

1. Jenis Konflik Kerja Peran

Konflik kerja peran adalah jenis konflik yang terjadi ketika terdapat ketidakjelasan, pertentangan, atau ketidaksesuaian terkait dengan peran dan tanggung jawab di tempat kerja. Konflik ini dapat timbul dalam berbagai situasi, memengaruhi kinerja individu dan kelompok, dan berdampak pada keseluruhan dinamika organisasi. Berikut adalah penjelasan mendetail tentang jenis-jenis konflik kerja peran, penyebab, dan strategi untuk mengelolanya:

- a. **Konflik Peran Ganda (*Role Ambiguity*):** terjadi ketika ada ketidakjelasan mengenai peran atau tanggung jawab individu dalam pekerjaan mereka. Individu mungkin tidak tahu dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka atau bagaimana mereka harus melaksanakan tugas mereka. Contoh: Seorang karyawan baru tidak mendapatkan deskripsi pekerjaan yang jelas, sehingga bingung tentang tugas yang harus dikerjakan dan batasan tanggung jawabnya.
- b. **Konflik Peran Bertentangan (*Role Conflict*):** muncul ketika ada pertentangan antara peran yang diharapkan seseorang untuk dimainkan dan bagaimana peran tersebut dipersepsikan atau dipraktikkan. Ini bisa terjadi ketika tuntutan dari berbagai peran bertentangan atau sulit dipenuhi secara bersamaan. Contoh: Seorang manajer proyek merasa tertekan untuk memenuhi

ekspektasi atasan dan tim, yang memiliki prioritas berbeda untuk proyek yang sama.

- c. **Konflik Peran Berlebihan (*Role Overload*):** terjadi ketika seseorang merasa terbebani oleh terlalu banyak tanggung jawab atau tugas yang harus dilakukan. Hal ini dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja karena beban kerja yang tidak realistis. Contoh: Seorang karyawan yang memiliki banyak proyek dengan deadline yang berdekatan merasa kewalahan dan kesulitan untuk menyelesaikan semua tugas dengan baik.
- d. **Konflik Peran Kurang (*Role Underload*):** muncul ketika seseorang merasa tidak memiliki cukup tugas atau tanggung jawab untuk dikerjakan. Ini dapat menyebabkan kebosanan dan ketidakpuasan karena individu merasa tidak berkontribusi secara maksimal. Contoh: Seorang pegawai merasa tidak terlibat dalam proyek penting dan hanya melakukan tugas-tugas rutin yang tidak menantang.
- e. **Konflik Peran Berlawanan (*Role Incompatibility*):** terjadi ketika peran yang dimainkan seseorang tidak kompatibel dengan peran lain dalam organisasi atau kelompok. Ini dapat menyebabkan ketegangan jika ada tumpang tindih atau konflik dalam tanggung jawab. Contoh: Anggota tim yang memiliki peran pengawasan terlibat dalam pengambilan keputusan sehari-hari, menyebabkan kebingungan dan ketidakcocokan dalam alur kerja.

2. Penyebab Konflik Kerja Peran

- a. Ketidakjelasan dalam Deskripsi Pekerjaan: ketidakjelasan mengenai deskripsi pekerjaan dan tanggung jawab dapat menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan tentang apa yang diharapkan dari individu.
- b. Tuntutan Peran yang Bertentangan: ketika individu menghadapi tuntutan yang berbeda atau bertentangan dari berbagai sumber, seperti atasan, kolega, atau

pelanggan, ini dapat menyebabkan konflik dalam cara mereka melaksanakan peran mereka.

- c. Kelebihan Tugas dan Tanggung Jawab: tugas dan tanggung jawab yang berlebihan atau tidak realistis dapat menyebabkan individu merasa tertekan dan kewalahan, yang berdampak negatif pada kinerja mereka.
- d. Kurangnya Dukungan atau Sumber Daya: jika individu tidak memiliki dukungan atau sumber daya yang memadai untuk melaksanakan peran mereka, ini dapat menyebabkan konflik terkait dengan pemenuhan tanggung jawab mereka.
- e. Ketidakcocokan dalam Keterampilan dan Peran: ketika individu tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan peran tertentu, ini dapat menyebabkan ketegangan dan ketidakpuasan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.
- f. Tumpang Tindih Peran: ketika ada tumpang tindih atau ketidakjelasan tentang peran yang dimainkan oleh beberapa individu dalam kelompok atau tim, ini dapat menyebabkan perselisihan tentang siapa yang bertanggung jawab untuk apa.

3. Strategi Mengelola Konflik Kerja Peran

- a. Menjelaskan Deskripsi Pekerjaan dan Tanggung Jawab: pastikan bahwa setiap individu memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas dan mendetail. Menetapkan tanggung jawab dan harapan dengan jelas dapat mengurangi ketidakjelasan dan konflik.
- b. Komunikasi Terbuka: dorong komunikasi terbuka antara individu dan manajer untuk membahas dan menyelesaikan masalah terkait dengan peran dan tanggung jawab. Ini dapat membantu mengatasi ketidakpastian dan mengidentifikasi solusi.

- c. **Kelola Beban Kerja secara Realistis:** pastikan bahwa beban kerja dibagi secara adil dan realistis. Menghindari penugasan tugas yang berlebihan dapat mengurangi stres dan meningkatkan kinerja.
- d. **Berikan Dukungan dan Sumber Daya yang Memadai:** menyediakan dukungan yang diperlukan dan sumber daya yang memadai untuk membantu individu melaksanakan peran mereka secara efektif. Ini termasuk pelatihan dan alat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.
- e. **Fasilitasi Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan:** berikan pelatihan dan kesempatan pengembangan keterampilan untuk memastikan bahwa individu memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan peran mereka dengan baik.
- f. **Evaluasi dan Sesuaikan Peran secara Berkala:** lakukan evaluasi berkala terhadap peran dan tanggung jawab untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Sesuaikan peran jika diperlukan untuk menghindari konflik.
- g. **Gunakan Teknik Mediasi dan Penyelesaian Masalah:** jika konflik terkait dengan peran tidak dapat diselesaikan melalui komunikasi langsung, pertimbangkan untuk menggunakan teknik mediasi atau penyelesaian masalah untuk membantu menemukan solusi yang adil.

G. Konflik Kerja Sumber Daya

1. Jenis Konflik Kerja Sumber Daya

Konflik kerja terkait sumber daya merujuk pada situasi di mana individu atau kelompok dalam suatu organisasi mengalami ketegangan atau perselisihan terkait penggunaan, alokasi, atau pengelolaan sumber daya yang terbatas. Konflik ini bisa mempengaruhi efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan dalam lingkungan kerja.

Berikut adalah beberapa jenis konflik kerja terkait sumber daya:

- a. **Konflik Alokasi Sumber Daya:** Ini terjadi ketika terdapat persaingan antara individu atau tim untuk mendapatkan akses ke sumber daya yang terbatas, seperti anggaran, ruang kantor, atau perangkat keras. Misalnya, dua departemen yang berbeda mungkin bersaing untuk mendapatkan dana tambahan untuk proyek mereka.
- b. **Konflik Prioritas:** Konflik ini muncul ketika berbagai pihak memiliki prioritas yang berbeda terkait penggunaan sumber daya. Misalnya, manajer mungkin harus memutuskan antara menginvestasikan dana dalam pelatihan karyawan atau dalam perbaikan fasilitas.
- c. **Konflik Kualitas dan Kuantitas:** Terkadang, konflik terjadi antara keinginan untuk kualitas tinggi dan kebutuhan akan kuantitas besar dari produk atau layanan. Misalnya, tim produksi mungkin berkonflik dengan tim desain tentang standar kualitas versus jumlah produksi yang harus dicapai.
- d. **Konflik Penggunaan Waktu:** Sumber daya waktu juga sering menjadi sumber konflik, terutama ketika tenggat waktu mendekat dan berbagai proyek atau tugas memerlukan perhatian yang sama. Konflik bisa muncul ketika satu tim merasa bahwa waktu yang dialokasikan untuk proyek mereka tidak memadai dibandingkan dengan proyek lain.
- e. **Konflik Sumber Daya Manusia:** Konflik ini terjadi terkait dengan pengelolaan tenaga kerja, seperti distribusi tugas, promosi, atau pelatihan. Misalnya, ketidakpuasan mungkin timbul jika karyawan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan peluang yang setara untuk pelatihan atau pengembangan karier dibandingkan rekan-rekan mereka.
- f. **Konflik Sumber Daya Material:** Ketika sumber daya fisik seperti bahan baku atau peralatan terbatas, konflik dapat muncul tentang siapa yang mendapatkan akses terlebih

dahulu atau bagaimana sumber daya tersebut digunakan secara efisien.

2. Mengelola Konflik Sumber Daya

- a. Komunikasi yang Jelas: Memastikan semua pihak memahami alokasi sumber daya dan alasan di balik keputusan tersebut.
- b. Negosiasi dan Kompromi: Mencari solusi yang dapat diterima semua pihak, seperti redistribusi sumber daya atau penjadwalan ulang.
- c. Penyusunan Prioritas: Menetapkan kriteria dan prioritas yang jelas untuk alokasi sumber daya berdasarkan tujuan organisasi.
- d. Peningkatan Transparansi: Menyediakan informasi yang cukup kepada semua pihak tentang bagaimana dan mengapa keputusan tentang sumber daya dibuat.

H. Konflik Kerja Nilai

1. Jenis Konflik Kerja Nilai

Konflik kerja terkait nilai terjadi ketika individu atau kelompok dalam organisasi memiliki perbedaan dalam keyakinan, prinsip, atau etika yang mempengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi. Jenis konflik ini sering kali melibatkan perbedaan dalam apa yang dianggap benar, penting, atau etis dalam konteks pekerjaan. Berikut adalah beberapa jenis konflik kerja terkait nilai:

- a. **Konflik Etika:** terjadi ketika ada perbedaan dalam standar moral atau etika di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan praktik bisnis tertentu yang dianggapnya tidak etis, seperti korupsi atau manipulasi laporan.
- b. **Konflik Prinsip:** ini terjadi ketika individu atau tim memiliki prinsip dasar yang berbeda tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan. Misalnya, seorang karyawan mungkin memprioritaskan kejujuran dan transparansi,

sementara manajemen mungkin lebih fokus pada pencapaian target tanpa mempedulikan metode.

- c. **Konflik Kepentingan:** konflik ini muncul ketika individu memiliki kepentingan pribadi yang bertentangan dengan kepentingan organisasi atau tim. Misalnya, seorang manajer yang memiliki saham di perusahaan pesaing mungkin menghadapi konflik antara kepentingan pribadi dan kewajiban profesionalnya.
- d. **Konflik Budaya:** perbedaan nilai budaya dapat menyebabkan konflik, terutama dalam organisasi yang memiliki karyawan dari latar belakang budaya yang beragam. Misalnya, nilai-nilai terkait hierarki dan keputusan kolektif mungkin berbeda antara budaya yang lebih individualistik dan kolektivistis.
- e. **Konflik Tujuan dan Prioritas:** konflik ini muncul ketika individu atau tim memiliki tujuan atau prioritas yang berbeda. Misalnya, seorang karyawan yang berfokus pada inovasi mungkin berkonflik dengan rekan kerja yang lebih memprioritaskan stabilitas dan proses yang sudah mapan.
- f. **Konflik Keseimbangan Kerja dan Kehidupan:** ketika nilai individu tentang keseimbangan kerja dan kehidupan berbeda dengan ekspektasi atau kebijakan organisasi, konflik bisa muncul. Misalnya, seorang karyawan yang sangat menghargai waktu bersama keluarga mungkin menghadapi kesulitan jika pekerjaan mengharuskan lembur yang sering.

2. Mengelola Konflik Nilai:

- a. Untuk mengelola konflik nilai, penting untuk: fasilitasi Dialog Terbuka: Mengadakan diskusi terbuka untuk memahami perspektif dan nilai-nilai masing-masing pihak. Ini membantu mencapai pemahaman bersama dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

- b. Menegakkan Kebijakan Etika: Memastikan bahwa organisasi memiliki kebijakan etika yang jelas dan dipatuhi oleh semua anggota. Ini mencakup menyediakan pelatihan etika dan saluran untuk melaporkan pelanggaran.
- c. Menghargai Keberagaman: Menghargai dan memahami perbedaan nilai dan budaya di tempat kerja. Ini bisa melibatkan pelatihan kesadaran budaya dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif.
- d. Mencapai Kompromi: Mencari solusi yang memungkinkan integrasi nilai-nilai berbeda tanpa mengorbankan prinsip dasar organisasi atau individu.
- e. Pengembangan Kesadaran Diri: Mendorong karyawan untuk memahami dan mengelola nilai-nilai pribadi mereka sendiri serta bagaimana hal itu mempengaruhi interaksi mereka di tempat kerja.

I. Konflik Kerja Struktural

1. Jenis Konflik Kerja Struktural

Konflik kerja struktural adalah jenis konflik yang timbul akibat struktur organisasi, sistem, dan proses yang ada dalam suatu perusahaan. Konflik ini sering kali terkait dengan cara organisasi diatur, pembagian tugas, wewenang, dan hubungan antar bagian atau departemen. Berikut adalah beberapa jenis konflik kerja struktural yang umum terjadi:

- a. **Konflik Hierarkis:** terjadi ketika ada ketidakjelasan atau perselisihan mengenai wewenang dan tanggung jawab di dalam struktur organisasi. Misalnya, jika ada tumpang tindih wewenang antara manajer dan supervisor, atau jika ada perbedaan pemahaman tentang siapa yang berwenang mengambil keputusan tertentu.
- b. **Konflik Lintas Departemen:** muncul ketika ada ketegangan antara berbagai departemen atau unit dalam organisasi yang memiliki tujuan, prioritas, atau sumber daya yang berbeda. Misalnya, departemen pemasaran mungkin berkonflik dengan departemen produksi

tentang alokasi sumber daya atau waktu penyelesaian proyek.

- c. **Konflik Sumber Daya:** ini berkaitan dengan persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas, seperti anggaran, peralatan, atau tenaga kerja. Misalnya, jika dua departemen bersaing untuk mendapatkan anggaran yang sama untuk proyek mereka, konflik dapat muncul mengenai prioritas alokasi dana.
- d. **Konflik Prosedural:** terjadi ketika ada ketidakpuasan atau ketidaksepakatan mengenai proses atau prosedur kerja yang ada. Misalnya, jika prosedur untuk pengajuan cuti dianggap terlalu rumit atau tidak adil oleh karyawan, ini dapat menyebabkan ketegangan.
- e. **Konflik Komunikasi:** muncul ketika ada masalah dalam aliran informasi antara bagian-bagian organisasi atau antara karyawan dan manajemen. Misalnya, jika informasi penting tidak disampaikan dengan jelas atau tepat waktu, hal ini dapat menyebabkan kesalahan dan ketegangan.
- f. **Konflik Peran:** terjadi ketika ada ketidakjelasan atau tumpang tindih dalam peran dan tanggung jawab yang menyebabkan kebingungan atau pertentangan. Misalnya, jika dua karyawan merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang sama atau saling bertentangan dalam proyek yang sama, konflik peran dapat muncul.
- g. **Konflik Kepentingan:** ini terjadi ketika individu atau tim memiliki kepentingan pribadi atau kelompok yang bertentangan dengan kepentingan organisasi atau departemen lain. Misalnya, seorang manajer mungkin menghadapi konflik antara kepentingan pribadi untuk menguntungkan departemennya dan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

2. Mengelola Konflik Struktural

Untuk mengelola konflik struktural, beberapa langkah yang dapat diambil meliputi:

- a. Penataan Ulang Struktur Organisasi: mengkaji dan menyesuaikan struktur organisasi untuk mengurangi tumpang tindih wewenang, memperjelas tanggung jawab, dan memfasilitasi komunikasi yang lebih baik.
- b. Pengembangan Proses dan Prosedur yang Jelas: Membuat dan mendokumentasikan prosedur dan kebijakan yang jelas, serta memastikan bahwa semua karyawan memahaminya.
- c. Peningkatan Komunikasi: Meningkatkan aliran informasi antar departemen dan antara manajemen dengan karyawan untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan proses.
- d. Pelatihan dan Pengembangan: Memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, manajemen konflik, dan pemahaman struktural di antara karyawan dan manajer.
- e. Mediasi dan Penyelesaian Masalah: Menggunakan mediator atau tim penyelesaian konflik untuk menangani ketegangan antar departemen atau individu dan mencari solusi yang saling menguntungkan.

J. Kesimpulan

Konflik adalah bagian alami dari interaksi manusia dan organisasi. Memahami apa itu konflik, penyebabnya, dan dampaknya dapat membantu dalam mengelola dan menyelesaikannya dengan cara yang konstruktif. Konflik merupakan suatu keadaan di mana terdapat ketidaksesuaian, ketegangan, atau perbedaan antara individu, kelompok, atau organisasi. Ketidakcocokan ini bisa berkisar dari perbedaan pendapat, kepentingan, atau tujuan hingga perselisihan yang lebih mendalam yang melibatkan emosi atau nilai-nilai yang bertentangan. Konflik interpersonal adalah bagian alami dari

interaksi manusia dan dapat memberikan peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan jika dikelola dengan baik. Dengan memahami penyebab dan jenis konflik serta menerapkan strategi yang efektif, individu dan tim dapat mengatasi ketegangan dengan cara yang konstruktif dan memajukan hubungan kerja mereka.

Konflik kerja antargroup adalah tantangan umum dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan memahami berbagai jenis konflik, penyebabnya, dan menerapkan strategi yang efektif, organisasi dapat mengelola konflik ini dengan lebih baik dan membangun lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Konflik kerja peran dapat memengaruhi kinerja individu dan kelompok serta menyebabkan ketidakpuasan di tempat kerja. Dengan memahami berbagai jenis konflik kerja peran dan menerapkan strategi yang efektif untuk mengelolanya, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Konflik nilai yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan pemahaman dan kerjasama dalam tim, serta memperkuat integritas dan etika organisasi secara keseluruhan. Dengan pendekatan yang hati-hati dan strategis, konflik terkait sumber daya dapat dikelola dengan efektif, memungkinkan organisasi untuk tetap produktif dan harmonis. Konflik struktural yang diatasi dengan efektif dapat meningkatkan efisiensi, memperjelas peran, dan memperkuat hubungan kerja di dalam organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Clough, P., & Strycharczyk, D. (2023). *Managing Workplace Stress: A Guide for Employers and Employees*. Routledge.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2024). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Corvette, B. A. B. (2022). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*. Sage Publications.
- Hargrove, A. P. J. L. (2023). *Workplace Stress: A Review of the Recent Literature*. Springer.
- White, R. C. (2023). *The Stress Management Workbook: How to Use Stress to Achieve Your Goals*. New Harbinger Publications.

TENTANG PENULIS



Fara Dina, S.E., M.E.

Universitas Tanjungpura

Penulis lahir pada tahun 1986 dengan bidang pendidikan ekonomi. Penulis adalah dosen di Universitas Tanjungpura Pontianak. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai sejak berhasil menyelesaikan studi S1 dan S2 di fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura. Penulis memiliki kepakaran dibidang, UMKM, Ilmu Ekonomi dan Akuntansi guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain sebagai peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

BAB 4

FAKTOR PENYEBAB KONFLIK

Tati Sumarti Bisri, S.I.Kom., M.M.
Universitas Winaya Mukti Bandung

A. Pendahuluan

Kenapa konflik itu penting untuk dibahas? Karena potensi konflik bisa terjadi pada siapa saja, dimana saja dan kapan saja. Tidak mengenal dimensi waktu dan tempat. Walaupun dalam hal ini konflik bukan harus dilakukan dengan heboh, rusuh seperti halnya demo atau bertengkar. Akan tetapi konflik disini adalah bentuk dari perlawanan, dan bentuknya bisa bermacam macam. Tidak setuju, tidak sesuai, atau tidak sepakat. Tanpa disadari dalam kehidupan kita sehari hari juga sering mengalami namanya konflik. Contoh sederhana misalnya, saat ini keinginan kita untuk rebahan dan malas untuk beranjak pergi kemana mana, dikarenakan suasana diluar gerimis dan dingin, akan tetapi ada jadwal kuliah menanti yang harus dilaksanakan maka disinilah terjadinya sebuah perlawanan antara keinginan dan kewajiban. Hal yang seperti ini yang disebut dengan konflik dengan bathin sendiri.

Sama halnya ketika kita berada di tempat kerja. Seorang pimpinan mempunyai bawahan bagaimana komitmen itu tetap terjaga agar *goal* atau target perusahaan tercapai dengan mengalahkan egonya masing masing. Perang yang paling besar itu bukan perang melawan peperangan akan tetapi perang melawan ego. Bahkan konflik ditempat kerja adalah salah satu konflik yang sulit untuk dihindari. Tentu, karena didalam

lingkungan kerja banyak karakter dan kepala yang berbeda sehingga dalam proses dan tujuan yang ingin dicapai berbeda, maka yang akan muncul adalah konflik. Akan tetapi hal ini bukanlah sesuatu yang ditakutkan karena ada hal positif dari setiap kejadian.

Lalu apa sih sebetulnya Konflik itu? dan apa yang disebut dengan konflik di tempat kerja? Konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka tidak suka, cepat atau lambat, pada suatu saat dalam kehidupan setiap orang pasti akan menghadapi konflik. Dalam kehidupan sehari-hari konflik dapat terjadi kapan saja. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja tidak pandang bulu. Orang tua, anak-anak, dewasa, orang kaya atau orang miskin, orang terpelajar dan orang tidak terpelajar atau siapapun ditengah pergaulan umum pasti akan mengalami dan menghadapi konflik.

Menurut Berger dan Luckman dalam buku berjudul *The Social Construction of Reality : A treatise in the Sociology of knowledge* (1996), menyebutkan bahwa konflik adalah ketidaksetujuan tujuan, nilai, kebutuhan, harapan dan ideologi. Jelas bahwa konflik disini merupakan adanya sebuah pertentangan atas ketidak setujuan, perbedaan kebutuhan dan kepentingan, ketidaksesuaian harapan dan kenyataan dan konflik muncul juga dikarenakan adanya perbedaan ideologi seseorang. Pada bahasan bab ini secara spesifik kita akan mempelajari lebih dalam apa saja faktor yang menyebabkan konflik terjadi, dalam hal ini lebih dispesifikan konflik yang terjadi di lingkungan kerja. Namun sebelum mengetahui hal tersebut penting untuk mengenal terlebih dahulu apa itu konflik di tempat kerja.

Konflik di Tempat Kerja



Gambar 4.1 Konflik di Tempat Kerja

Konflik di lingkungan tempat kerja atau diperusahaan merupakan hal yang biasa kita temui. Hal ini dikarenakan manusia sebagai makhluk sosial yang sangat kompleks diciptakan Tuhan dengan unqi, dengan berbagai kepribadian dan karakter yang memunculkan berbagai kekhawatiran dan stress, mulai dari masalah keuangan, keluarga, kesehatan pribadi, status sosial, perumahan, agama, sekolah, usia, gender dan lain sebagainya disinilah muncul konflik dengan berbagai alasan tersebut. Perlu diketahui bahwa konflik ditempat kerja seharusnya tidak perlu untuk terlalu dikhawatirkan karena konflik merupakan hal yang sangat alami. Bahkan menjadi hal yang positif jika kita bisa menatasinya dengan tepat. Konflik ditempat kerja biasa terjadi ketika diantara para pegawai tidak setuju karena perbedaan kepentingan dan pandangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Umumnya sering kali terjadi disebabkan karena individu memiliki ide, minat, atau keyakinan yang berlawanan. Namun penting untuk diingat bahwa jika memiliki ide ide yang bertentangan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari bisnis. Namun terkadang pendapat seseorang bisa menjadi hal yang tidak menyenangkan bahkan terlalu jauh sehingga menyebabkan terjadinya konflik jangka panjang. Hal ini lah yang seharusnya dapat dihindari.

Konflik kerja dapat dilihat dalam berbagai situasi seperti adanya diskriminasi dari atasan, kurang kerjasama, adanya intimidasi, *pressure* yang tinggi, pekerjaan yang kurang dari target, kegalalan proyek dan lain sebagainya. Sebuah penelitian menyebutkan bahwa lebih dari 85% karyawan dengan berbagai tingkatan telah mengalami konflik ditempat kerja dengan berbagai alasan konflik bermacam macam. Artinya bahwa konflik ini menjadi hal yang wajar dan pasti dialami oleh semua orang dalam lingkungan kerja. Lantas apa sebenarnya konflik di tempat kerja itu? Menurut Tommy (2010:15) konflik kerja adalah adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta tergantungnya aktivitas kerja. Pada intinya konflik kerja merupakan sebuah interaksi akibat adanya pertentangan yang terjadi dari kedua belah pihak atau lebih dalam lingkungan kerja. Maka dari itu agar konflik bisa dikelola dengan benar, mari kita ketahui terlebih dahulu apa saja faktor penyebab dari konflik yang terjadi di lingkungan kerja untuk kita perhatikan.

B. Faktor Penyebab Konflik



Gambar 4.2 Faktor Penyebab Konflik

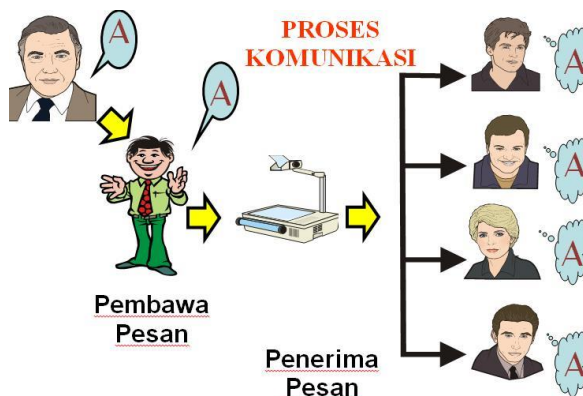
Faktor penyebab konflik ditempat kerja adalah faktor-faktor yang menyebabkan munculnya pertentangan, perdebatan, ketidaksetujuan, ketegangan bahkan perlawanan diantara pegawai baik secara individu atau secara kelompok. Menurut Kennet W. Thomas (1976) bahwa adanya konflik

karena terdapat individu maupun kelompok yang memiliki tujuan berbeda dan saling bersaing dalam mencapai tujuan. Konflik ditempat kerja tentu disebabkan berbagai alasan, untuk memahami lebih lanjut berikut ini adalah beberapa faktor yang seringkali menyebabkan terjadinya konflik di tempat kerja antara lain:

1. Komunikasi yang buruk

Komunikasi merupakan hal yang sangat krusial dalam kehidupan kita, terlebih ketika kita berada ditengah tengah lingkungan kerja. Betapa tidak, karena komunikasi yang kurang baik dan tepat akan menimbulkan kesalahfahaman diantara pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Akan tetapi dengan komunikasi juga dapat menyelesaikan konflik bahkan mencegah terjadinya konflik. Oleh karena itu komunikasi mempunyai begitu punya peran penting dalam konflik.

Begitu pentingnya komunikasi dalam menjalankan organisasi bisnis. Ketika kita salah dalam mengirimkan atau menerima informasi dapat menjadi pemicu munculnya konflik. Sebuah proses komunikasi yang efektif adalah jika informasi atau pesan yang diterima oleh komunikan (penerima) sesuai dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator. Sederhananya bisa diilustrasikan dalam gambar dibawah ini.



Gambar 4.3 Proses komunikasi Efektif

Organisasi atau perusahaan terdiri atas sumber daya manusia yang memiliki keunikan masing masing yang berbeda satu dengan yang lainnya. Untuk menciptakan kerjasama dan koordinasi yang harmonis dan bersinergi maka manusia membutuhkan proses komunikasi yang baik, agar menghasilkan pemahaman yang sama untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Komunikasi yang baik dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena dapat berdampak bagi kehidupan sosial anggota dalam suatu organisasi. Contoh sederhana misalnya, Konflik kerja sesama rekan kerja sekantor yang berdampak besar pada *mood* dan suasana kerja sehingga melakukan kerja tidak nyaman yang tentunya berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Akan tetapi ada juga pekerja yang memilih untuk menghindari konflik tersebut tidak terjadi dibandingkan harus berhadapan langsung dan mengambil resiko yang pada akhirnya akan berujung sebuah drama.

Menurut seorang pakar komunikasi, Dedi Mulyadi, pentingnya membangun komunikasi yang efektif dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang hasilnya sesuai dengan harapan para pesertanya (orang-orang yang sedang berkomunikasi). Agar komunikasi efektif dalam sebuah organisasi maka ada unsur unsur yang harus diperhatikan antara lain komunikator/sumber yang menyampaikan pesan, pesan/informasi, media atau saluran komunikasi, komunikan atau orang yang menerima pesan dan efek. Salah satu dampak yang mungkin pernah ditemui di tempat kerja diakibatkan karena komunikasi yang buruk adalah menimbulkan kesalahfahaman/*Missunderstanding*. Kesalahfahaman timbul diakibatkan masing-masing orang/individu mempunyai persepsi dan pemahaman yang berbeda dan tidak mampu menyampaikan persepsinya masing-masing. Hal ini bisa saja terjadi dikarenakan latar belakang dan pemikiran yang berbeda atau bisa juga dikarenakan cara/metode menyampaikannya kurang tepat,

seperi bahasa yang digunakan sehingga memunculkan persepsi yang berbeda pula.

Ternyata ketika kita berkomunikasi baik entah itu dengan klien, rekan kerja, atasan atau bahkan dengan bawahan sekalipun, komunikasi yang baik mempunyai manfaat yang sangat berarti seperti mampu membangun tim yang efektif, mampu mengelola keragaman perbedaan dan mampu menangani masalah. Komunikasi yang efektif juga dapat membantu membangun kepercayaan dengan pegawai lainnya.

2. Perbedaan Kepribadian

Faktor berikutnya yang menyebabkan terjadinya konflik adalah perbedaan kepribadian. Seperti yang kita ketahui ditempat kerja terdiri dari banyak orang dengan karakter yang berbeda pula. Tidak hanya itu beda kepala tentu beda pula pemikiran, nilai, prinsip, gaya bicara, ide dan lain - lain. Sederhananya saja, seseorang yang dilahirkan dari latar belakang budaya dan demografi yang berbeda kurang lebihnya akan berpengaruh terhadap gaya bicara pada saat berkomunikasi dengan lawan bicaranya misalnya ketika sedang berkoordinasi tugas/proyek dengan nada bicara yang keras, seolah olah seperti sedang marah, padahal dilingkungannya ia tinggal itu adalah hal yang biasa dan lumrah, namun bagi beberapa orang yang mempunyai latar belakang budaya lembut pada daerah tertentu, hal ini dianggap marah sehingga memicu munculnya kesalahfahaman diantara mereka.

3. Leadership yang Buruk

Gaya kepemimpinan yang kurang baik/buruk merupakan faktor paling utama sering terjadinya konflik di lingkungan kerja. Maka dari itu seorang pemimpin adalah orang pilihan yang mempunyai kredibilitas lebih dibandingkan yang lainnya. Ketika seorang pemimpin tidak mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan baik

kepada bawahannya, memberikan keputusan yang kurang tepat, tidak mampu memberikan pengarahan yang jelas, tidak mampu memimpin timnya, maka sudah tidak diragukan lagi hal ini jelas akan memicu konflik besar di lingkungan kerja. Disinilah seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengelola konflik dengan baik, kepaiawaian pemimpin yang mempunyai leadership yang baik akan meminimalkan munculnya konflik di tempat kerja.

4. Perbedaan Kepentingan

Faktor yang paling umum penyebab konflik adalah perbedaan kepentingan. Setiap individu/divisi dalam organisasi bisnis atau perusahaan sudah pasti memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda. Tingkat kepentingan yang berbeda tergantung dari kebutuhan tiap individu atau kelompok. Aspek kepentingan itu berupa kepentingan ekonomi, aktualisasi diri, sosial budaya, target, politik dan lain sebagainya. Ketika kepentingan itu tidak selaras atau berbenturan maka yang muncul adalah konflik. Sebagai contoh dalam lingkungan kerja anatara departemen marketing dengan departemen keuangan. Departemen marketing mengajukan anggaran untuk kegiatan promosi kepada departemen keuangan, dikarenakan departemen marketing mempunyai kepentingan untuk meningkatkan penjualan agar tercapai target yang sudah ditetapkan perusahaan. Sementara itu departemen keuangan mempunyai tujuan juga, yaitu efisiensi *cost* perusahaan.

5. Kompetisi

Kompetsisi merupakan hal yang biasa dalam bisnis. Akan tetapi ketika persaingan sudah mengarah kepada hal yang kurang sehat dan berubah pada perdebatan yang merugikan hal ini dapat menjadi faktor terjadinya konflik. Persainga yang tidak wajar dan berlebihan dapat merusak keharmonisan dan kerjasama di dalam internal perusahaan. Akibatnya konflik ini bisa berpengaruh pada produktivitas

pegawai menjadi menurun. Namun tidak selamanya kompetisi tersebut berdampak negatif. Adapula kompetisi atau persaingan dalam dunia kerja justru sangat diperlukan, untuk menciptakan motivasi yang tinggi dan meningkatkan produktivitas kerja. Akan tetapi harus dilakukan dengan cara yang sehat sehingga akan berdampak pada hal yang positif. Bahkan beberapa perusahaan justru menekan pegawainya untuk saling berkompetisi dengan kuat dengan memberikan motivasi *reward* bagi karyawan yang memenangkan kompetisi tersebut seperti pemberian penghargaan, bonus, promosi jabatan, kenaikan gaji dan insentif lainnya.

6. Struktur Organisasi yang buruk

Seperti kita ketahui bahwa di setiap perusahaan tentu ada yang namanya struktur organisasi, dimana struktur organisasi merupakan hirarki yang mengatur alur berjalannya fungsi organisasi untuk alur instruksi pekerjaan. Oleh karena itu jika Struktur organisasinya kurang efektif atau buruk, maka ini akan menghambat jalannya alur kerja dan komunikasi bahkan berpotensi menyebabkan terjadinya konflik.

Beberapa contoh dari struktur organisasi yang tidak efektif antara lain:

- a. *Job description* yang tidak jelas
- b. Pimpinan yang tidak faham manajemen
- c. Koordinasi yang tidak sesuai alur hirarki organisasi
- d. Tugas dan fungsi pekerjaan yang tumpang tindih
- e. Tidak adanya sistem dan aturan yang baku
- f. Jenjang karir yang tidak jelas
- g. SDM Para Pimpinan yang kurang kompeten
- h. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab karyawan
- i. Dll

7. Beban Kerja yang terlalu Tinggi

Beban kerja yang terlalu tinggi ditambah dengan tekanan dari atasan nyata banyak terjadi di perusahaan yang pada ujungnya akan terjadi konflik besar. Masih ingat

dengan struktur organisasi yang tidak efektif? Salah satunya adalah adanya beban kerja yang tinggi bahkan tugas dan fungsi pekerjaan yang tumpang tindih. Tidak sedikit perusahaan yang ingin menekan costnya dan efisiensi terhadap pengeluaran gaji, maka cara yang tidak bijak mereka menuntut karyawannya untuk multitasking. Artinya karyawan dituntut untuk bisa melaksanakan semua tugas yang ada dan harus serba bisa. Akibatnya karyawan merasa stress dan meningkatkan kebencian yang tidak dapat dikelola

8. Konflik Saat Bertugas (*Task Conflict*)

Barangkali konflik inilah yang sangat umum sering terjadi di tempat kerja. Biasanya hal ini terjadi ketika sedang melakukan tugas untuk koordinasi dengan sesama rekan kerja. Ada banyak alasan yang menyebabkan terjadinya konflik sesama rekan kerja salah satunya adalah kurangnya komunikasi atau penyampaian informasi yang berkenaan dengan tugas secara bersama. Sehingga terjadi kesalahfahaman dalam mengerjakan tugas akibatnya bagian yang berkaitan menjadi marah. Atau contoh lain misalnya perbedaan ide atau cara mengerjakan tugas dikarenakan latar belakang pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki masing masing pegawai berbeda. Contoh Konflik saat bertugas biasanya terjadi pada saat dua orang pegawai atau lebih ditemukan dalam pengerjaan satu proyek/tugas. Dikarenakan kurang adanya informasi mengenai tugas dan peran masing-masing individu, maka ada salah satu pegawai yang tidak mengerjakan tugas tersebut. Seharusnya dalam satu tim tentunya pasti ada leader, nah tugas leader ini lah yang menjelaskan *job description* masing-masing anggotanya sehingga semua anggota bisa mengerjakan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing.

9. Kesenjangan Kompensasi

Berbicara kompensasi merupakan isu yang sangat sensitif memicu terjadinya perselisihan antar pegawai. Untuk itu penting bagi pihak manajemen memperhatikan dengan serius terkait kompensasi yang adil sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara pegawai. Contoh sederhananya ketika karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapatkan dikarenakan adanya perlakuan yang tidak adil, terlebih jika sesama rekan kerjanya dalam satu level yang memiliki peran dan tugas yang serupa akan tetapi kompensasi yang diterima berbeda. Hal ini tentu akan menimbulkan permasalahan yang menyulut konflik dalam internal tim. Sehingga ketidakpuasan terkait kompensasi ini sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai yang bersangkutan. Disinilah peran dari pihak manajemen untuk membuat struktur gaji yang jelas dan sesuai dengan peran, tugas, posisi dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

10. Perbedaan Gaya Kerja

Sama halnya dengan gaya kepemimpinan yang sebelumnya pernah dibahas, setiap orang tentunya juga memiliki gaya bekerja sendiri sendiri. Ada orang yang tipenya suka bekerja dengan mandiri, melakukannya dengan tenang, ditempat yang tidak ramai. Adapula ty seseorang yang bekerja itu harus dinamis, senang bertemu orang banyak, senang berkolaborasi, ekspresif, suka tantangan, dan lain-lain. Perbedaan ini lah yang menjadi potensi terjadinya konflik di tempat kerja. Akan tetapi ketika kita mampu memahami dan mengelola perbedaan tersebut, hal ini justru menjadi sebuah kolaborasi yang menarik untuk saling melengkapi. Sehingga terjadinya konflik diantara pegawai akan berkurang.

11. Pelatihan yang Tidak Memadai

Perusahaan yang maju tentu didalamnya terdapat Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, terdidik dan terlatih sehingga mempunyai daya saing yang tinggi untuk menghadapi persaingan dunia bisnis. Namun tidak sedikit masih banyak perusahaan yang belum memahami hal ini. Bahkan masih banyak SDM yang belum mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang memadai. Seperti kita ketahui bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan investasi yang sangat berharga bagi perusahaan. Ketika karyawannya memiliki kompetensi dan skill yang memadai maka ia akan lebih pandai untuk menyelesaikan masalah ketika terjadinya konflik, mengambil keputusan dan tentunya produktivitas meningkat.

12. Lingkungan Kerja yang Buruk/Toxic



Gambar 4.4 Lingkungan kerja yang *Toxic*

Lingkungan kerja yang beracun atau istilah saat ini disebut dengan *toxic* merupakan faktor penyebab konflik selanjutnya. Bisa dibayangkan jika kita bekerja berada ditengah-tengah lingkungan kerja yang tidak nyaman, tidak kondusif dan membuat kita berpengaruh pada perilaku negatif seperti bergosif, saling menjatuhkan, bersaing tidak sehat, bergaya hidup hedon dan lain sebagainya, tidak akan

lama lagi suasana kerja menjadi kisruh dan tidak harmonis bahkan tiap individu maupun kelompok saling berseteru bahkan berakibat pada individu karyawan itu sendiri, lebih parahnya lagi berpengaruh pada kesehatan mental atau mental health. Bagi Perusahaan akan merugi dengan kehilangan karyawan terbaiknya dikarenakan peningkatan turn over karyawan sangat tinggi.

Untuk lebih jelasnya lingkungan kerja yang buruk/*toxic* itu seperti apa, mari kita fahami ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Gaya komunikasi yang buruk: Idealnya lingkungan kerja yang baik setiap karyawan saling menghargai satu sama lain, saling memahami perbedaan yang ada, dan saling terbuka. Namun dalam lingkungan yang toxic, komunikasi yang terjalin sebaliknya. Bahkan komunikasi berlangsung sepihak. Contohnya: komunikasi satu arah secara vertikal berupa perintah dari atasan ke bawahan.
- b. Pimpinan yang over control: Yang dimaksud dengan over control disini, pimpinan sangat berlebihan dalam mengatur dan mengelola sampai pada hal-hal teknis yang seharusnya bukan untuk dikelola. Sehingga ini mengakibatkan karyawan merasa kurang percaya diri untuk menjalankan pekerjaannya. Bahkan karyawan merasa tertekan dan terkekang alhasil karyawan sulit untuk berinovasi dan maju.
- c. Hubungan yang tidak harmonis diantara karyawan: Kondisi kerja yang tidak harmonis memang sangat tidak menyenangkan dan membuat karyawan merasa tidak nyaman. Sementara bekerja di lingkungan kantor koordinasi dan komunikasi sangat diperlukan, lalu bagaimana jika kondisinya antara karyawan tidak baik, saling menggunjing, terjadi kesenjangan, bersikap egois, tidak taat aturan, bekerja seenaknya dan perilaku tidak sehat lainnya, maka yang terjadi adalah timbul stress dan depresi pada karyawan.

- d. Karyawan tidak Termotivasi: Lingkungan kerja yang buruk/tidak sehat salah satunya adalah kurangnya motivasi dari karyawan. Yang kemudian tanpa disadari ini akan menimbulkan pada produktivitas kerja yang menurun karena tidak ada semangat dari karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik.
- e. Tingkat keluar masuk (Turnover) karyawan yang tinggi: Ciri-ciri terakhir dari lingkungan kerja yang buruk adalah terjadinya tingkat turnover yang tinggi. Karena karyawan merasa tidak nyaman dan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut, maka dorongan untuk keluar/resign itu sangat besar. Sebetulnya jika hal ini terjadi maka yang rugi adalah perusahaan, karena perusahaan harus kehilangan karyawan yang banyak sehingga harus mengeluarkan biaya untuk proses rekrutmen.

13. Adanya Perubahan

Di dunia Bisnis yang semakin berkembang, perubahan merupakan faktor kunci dalam kesuksesan perusahaan. Tujuannya tidak lain adalah membantu perusahaan dalam beradaptasi terhadap perkembangan zaman, seperti perubahan lingkungan, politik, sosial, budaya, iptek, strategi, gaya hidup, kebijakan dan perilaku baru. Oleh karena itu untuk mengantisipasi hal tersebut, perusahaan perlu adanya manajemen perubahan. Menurut Kasali. R (2010) manajemen perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pimpinan diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi.

Perubahan merupakan hal yang abadi dalam kehidupan. Karena tanpa perubahan kita tidak akan berkembang dan maju. Namun tidak semua bisa menyukai dan menerima adanya perubahan, dengan alasan tidak merasa nyaman dengan kondisi tersebut. Terutama jika perubahan tersebut berkaitan dengan kebijakan, tugas,

tanggung jawab dan aturan. Bahkan sering kita temukan ketika adanya perubahan baru dari perusahaan, maka yang terjadi adalah muncul persoalan atau masalah yang berujung pada konflik baik konflik antar perorangan maupun konflik antar individu. Salah satu munculnya konflik adalah terjadinya penolakan terhadap adanya perubahan tersebut. Dari pembahasan mengenai konflik diatas maka kita bisa mengambil kesimpulan, bahwa konflik adalah hal yang wajar dan tidak bisa kita hindari, hanya bagaimana konflik tersebut dikelola sehingga menghasilkan dampak positif baik bagi inividu terlebih bagi organisasi. Konflik juga disebabkan oleh berbagai alasan diantaranya komunikasi yang buruk, kompetisi, perbedaan kepentingan, pemimpin yang buruk, kesenjangan, lingkungan kerja yang buruk, adanya perubahan dan lain sebagainya.

C. Kesimpulan

Pada intinya konflik kerja merupakan sebuah interaksi akibat adanya pertentangan yang terjadi dari kedua belah pihak atau lebih dalam lingkungan kerja. Faktor penyebab konflik ditempat kerja adalah faktor-faktor yang menyebabkan munculnya pertentangan, perdebatan, ketidaksetujuan, ketegangan bahkan perlawanan diantara pegawai baik secara individu atau secara kelompok. Adanya konflik karena terdapat individu maupun kelompok yang memiliki tujuan berbeda dan saling bersaing dalam mencapai tujuan. Konflik ditempat kerja tentu disebabkan berbagai alasan seperti komunikasi yang buruk, Perbedaan Kepribadian, Leadership yang Buruk, Perbedaan Kepentingan, Kompetisi, Stuktur Organisasi yang buruk, Beban Kerja yang terlalu Tinggi, Konflik Saat Bertugas (*Task Conflict*), Kesenjangan Kompensasi, Perbedaan Gaya Kerja, Pelatihan yang tidak memadai, Lingkungan kerja yang buruk/Toxic dan Adanya perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Mangkunegara Anwar. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama
- Firman, Tommy. (2010) *Multi local-government under Indonesia's decentralization reform: The case of Kartamantul (The Greater Yogyakarta)*, Habitat International 34
- Handoko, T. Hani. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia dan Edisi kedua*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kasali, Rhenald. (2010). *Wirausaha Muda Mandiri. Kisah Inspiratif Anak Muda Mengalahkan Rasa Takut dan Bersahabat dengan Ketidakpastian*. Menjadi Wirausaha Tangguh. Jakarta: P T. Gramedia Pustaka Utama.
- Kenneth W. Thomas (1992) *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update* Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), pp. 265-274 (10 pages)
- Nurhayati, Eti., Supomo R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung; Yrama Widya
- Siagian, Sondang P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Timur ; Bumi Aksara.
- Syahputra, Muhammad Dedi, and Hasrudy Tanjung. (2020). *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan*. 3 september : 283-95.

TENTANG PENULIS



Tati Sumarti Bisri, S.I.Kom., M.M.

Universitas Winaya Mukti Bandung

Tati Sumarti Bisri, lahir di Majalengka 17 Oktober 1979, Seorang Dosen Tetap pada Program Studi S1 Manajemen Universitas Winaya Mukti Bandung. Penulis Menyelesaikan pendidikan S1 Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran dan melanjutkan studinya pada Program Magister Manajemen STIE Pasundan dengan konsentrasi MSDM lulus pada tahun 2010. Penulis jatuh cinta pada bidang HR, karena pada dasarnya mengelola Sumber Daya Manusia itu sangat unqi, dimana penekanan pada "people" bagaimana melatih, mendidik dan memberdayakan manusia dalam kontek bidang pekerjaan. Berangkat ketertarikan dan pengalaman tersebut, maka penulis termotivasi untuk meperdalam keilmuan di bidang SDM, yaitu dengan melanjutkan studi pada konsentrasi MSDM. Yang pada akhirnya hal ini sangat menunjang profesnya menjadi seorang Dosen. Alhamdulillah penulis pada tahun 2022 mendapatkan hibah penelitian kompetitif nasional dari pemerintah dengan judul "Penguatan Kearifan Lokal, Ekonomi dan Perilaku Masyarakat Kabupaten Bandung dalam Mengelola Sampah". Penulis juga sangat konsen dengan hal yang berbaw SDM, penulis sering menjadi pemateri, fasilitator dan instruktur baik di masyarakat maupun di dunia pendidikan dan bisnis. Beberapa karya ilmiah lain seperti book chapter Pengantar bisnis, MSDM dan implementasi serta beberapa karya ilmiah lainnnya yang dipublikasi di media.

BAB 5

DAMPAK KONFLIK

Farida Idayati, S.E. M.SA.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

A. Pendahuluan

Dalam bekerja dan berkolaborasi dengan orang lain, konflik cenderung terjadi. Ini karena tempat kerja mempertemukan karyawan dengan latar belakang, kepribadian, pendapat, dan kehidupan sehari-hari yang berbeda. Untuk menghindari masalah ini, penting untuk memahami mengapa hal ini terjadi dan pilihan apa yang tersedia untuk mengatasinya. Mengingat pekerjaan merupakan salah satu unsur penting dan sentral dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka permasalahan produktivitas kerja karyawan erat kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan. Kurangnya produktivitas kerja karyawan antara lain disebabkan oleh konflik kerja dan tekanan kerja antara rekan kerja dan manajemen perusahaan. Kegagalan dalam upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan merupakan kendala umum yang dihadapi oleh semua perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konflik kerja dan stres kerja merupakan permasalahan penting bagi peningkatan produktivitas kerja di perusahaan.

Menurut Panggabean et al., (2019) Konflik kerja merupakan suatu jenis konflik diantara dua orang/lebih, kelompok, organisasi yang bisa mengakibatkan kerugian. Permasalahan ketenagakerjaan dalam suatu organisasi biasanya

muncul karena adanya masalah komunikasi, hubungan personal dan masalah struktural dalam organisasi. Permasalahan dalam suatu organisasi dapat menimbulkan dampak positif dan negatif terhadap organisasi itu sendiri. Dampak positifnya dari konflik adalah dapat meningkatkan ritme kerja, menyelesaikan tugas lebih cepat dan meningkatkan pembelajaran karyawan. Sedangkan dampak buruk konflik dalam suatu organisasi dapat mengganggu pekerjaan, menurunkan efisiensi kerja, menurunkan stabilitas organisasi, menurunkan produktivitas kerja dan besar kemungkinan keluar dari perusahaan (Paramita, 2019).

Konflik adalah perselisihan yang terjadi antara dua orang yang berasal dari kelompok atau kelompok yang sama dalam suatu organisasi, dan terjadi karena adanya kebutuhan untuk menggunakan sumber daya yang terbatas dan bekerja sama. Bagi banyak pengemudi, hal ini disebabkan karena mereka memiliki karakteristik, tujuan, nilai, dan cara pandang yang berbeda (Panggabeian dkk., 2019). Konflik dan ketidakcocokan sering kali dijadikan sumber masalah dalam organisasi, itulah sebabnya organisasi tradisional menunjukkan kelemahannya. Menurut Suhada (2015) mengidentifikasi jenis konflik yang mungkin timbul dalam suatu perusahaan adalah:

1. Konflik hierarki adalah konflik yang terjadi pada tingkat hierarki dalam suatu organisasi.
2. Perselisihan ketenagakerjaan, yaitu perselisihan yang timbul karena perbedaan fungsi departemen dalam suatu organisasi, seperti: Konflik antara departemen produksi dan pemasaran, manajemen dan karyawan.
3. Konflik antara kepala departemen dan karyawan (jalur konflik karyawan) adalah konflik yang terjadi antara kepala departemen dengan karyawannya, terutama yang terkait dengan kepemimpinan atau kendali, atau yang diberi wewenang signifikan.

4. Konflik formal-informal adalah konflik yang timbul sehubungan dengan proses-proses yang berkaitan dengan organisasi informal dan formal ketika manajemen mengatur proses-proses yang tidak tepat dalam organisasi.

Menurut Minarsih (2011) Faktor-faktor yang berhubungan dengan masalah pekerjaan secara garis besar dapat digolongkan menjadi dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Mengenai faktor internal, ada beberapa aspek yang dapat disebutkan.

1. Stabilitas organisasi.

Organisasi yang stabil dapat memenangkan konflik karena menghormati perbedaan yang muncul. Manajemen terbiasa menghadapi masalah dan tahu bahwa masalah itu akan cepat terselesaikan.

2. Sistem nilai suatu organisasi terdiri dari serangkaian batasan, seperti baik, buruk, salah, atau benar, yang menjadi dasar tujuan dan cara berinteraksi dalam organisasi. Tujuan organisasi menjadi landasan bagi suatu organisasi dan anggotanya. Sasarannya bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain, ada yang nirlaba (yayasan, taman kanak-kanak) dan ada yang nirlaba (perusahaan).

Stres kerja menurut Lucia, Kawet, & Trang., (2015) reaksi seseorang dalam menerima suatu masalah dan cara menghadapi suatu masalah dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan sifat kepribadian seseorang. Menurut Safitri dan Gilang, (2020), stres merupakan suatu kondisi yang berada di luar kendali manusia, dianggap membebani jiwa dan raga seseorang, sehingga hidup tanpa solusi berdampak pada kesehatan. Stres kerja merupakan keadaan dimana seseorang dihadapkan pada banyak kebutuhan mental dan fisik yang tidak sesuai dengan kemampuannya sehingga menimbulkan permasalahan dalam dirinya (Wibowo, 2018). Sedangkan menurut Panggabean dkk (2019), stres kerja adalah suatu pekerjaan dengan situasi atau kondisi lingkungan yang lebih memberikan tuntutan mental

atau fisik pada seseorang agar ia dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal.

Menurut Panggabean et al., (2019), perselisihan hubungan industrial adalah perselisihan antara dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi yang mempunyai akibat negatif. Perselisihan perburuhan adalah perselisihan yang terjadi antara dua orang yang tergabung dalam kelompok yang sama dalam suatu organisasi (Suhada, 2015). Dalam suatu perusahaan besar konflik sangat sulit terjadi dan sulit untuk dihindari, karena dalam organisasi terdapat banyak karyawan dengan sifat dan sifat yang berbeda-beda. Suatu permasalahan dapat membuat suatu perusahaan bangkrut, atau jika tidak segera diselesaikan maka konflik dalam suatu perusahaan akan terus berlanjut hingga masing-masing pihak menemukan kebenarannya masing-masing, sehingga dalam hal ini mempunyai kesempatan untuk mengambil keputusan di antara kedua belah pihak, untuk menguntungkan kedua belah pihak. Para pihak, tanpa keuntungan para pihak. Yang lain akan kecewa Dampak negatif konflik dalam organisasi dapat mengganggu pekerjaan, menurunkan efisiensi kerja, menurunkan stabilitas organisasi, menurunkan produktivitas kerja dan meningkatkan risiko keluar dari perusahaan. (Paramita, 2019).

Konsep konflik industrial adalah tindakan suatu kelompok yang mencampuri, mengganggu, atau mengganggu kelompok lain. Hal ini terjadi antar kelompok sosial dan dalam hubungan antarpribadi, dengan akibat baik dan buruk. Pengaruh adalah kekuatan yang ada dan terpancar dari sesuatu (seseorang, benda) yang mendukung tindakan, keyakinan, atau perilaku seseorang. Pengaruh adalah hidup berdampingan dan hubungan antara yang mempengaruhi dan yang terkena dampak. Pengaruh dapat dengan mudah didefinisikan sebagai akibat atau akibat. Setiap keputusan yang diambil seorang pemimpin biasanya mempunyai sisi baik dan buruk. Dampak ini juga dapat merupakan konsekuensi dari implementasi internal. Seorang pemimpin sejati dapat melihat dampak apa yang timbul dari suatu keputusan.

Dari pengertian di atas, pengaruh dibedakan menjadi dua cara, yaitu:

1. Pengertian pengaruh positif

Keinginan untuk mendorong, membujuk, mempengaruhi, atau mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan pengaruh. Kejar atau dukung minat Anda. Positif dalam hal ini mengacu pada sikap positif atau proaktif yang berfokus secara khusus pada hal positif. Oleh karena itu dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pengaruh positif adalah keinginan untuk menginspirasi, mendorong, mempengaruhi atau dipengaruhi oleh orang lain dengan maksud yang positif.

2. Pengertian Dampak Negatif

Pengaruh negatif adalah pengaruh kuat yang mempunyai akibat negatif. Pengaruh adalah keinginan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi, atau mempengaruhi orang lain dengan tujuan mengejar atau mendukung kepentingan diri sendiri. Berdasarkan banyak penelitian ilmiah, dapat disimpulkan bahwa dampak negatifnya lebih besar dibandingkan manfaat positifnya. Dapat kita simpulkan bahwa pengertian pengaruh negatif adalah keinginan untuk membujuk, mendorong, mempengaruhi atau mempengaruhi orang lain.

3. Konflik Kerja

Dalam kehidupan manusia, termasuk dunia kerja, kita tidak bisa lepas dari konflik. Konflik kerja mengacu pada konflik yang terjadi antara seseorang dengan orang lain, atau ketidaksesuaian kondisi yang dirasakan karyawan akibat hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap, saling ketergantungan aktivitas, dan lain-lain (Tommy, 2010). Perselisihan perburuhan adalah suatu perselisihan, perselisihan antara dua orang atau dua kelompok, dimana perbuatan salah satu pihak tidak sejalan dengan perbuatan pihak yang lain, dan salah satu atau kedua belah pihak saling mengganggu. (Wahyudi, 2011).

B. Faktor Penyebab Konflik

Faktor penyebab perselisihan konflik kerja. Diadaptasi dari Sunyoto dan Burhanudin, Teori Perilaku Organisasi (2015). Faktor penyebab konflik kerja antara lain: Saling ketergantungan tugas terjadi ketika dua kelompok atau lebih bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan suatu tugas. Kelompok dalam organisasi cenderung mengkhususkan diri pada tujuan, tugas, dan pengembangan orang yang berbeda. Perbedaan persepsi, nilai, sikap, dan persepsi antar anggota kelompok. Ambiguitas organisasi diakibatkan oleh tanggung jawab dan tujuan yang tidak jelas.

Dampak konflik di tempat kerja terdiri dari beberapa bagian:

1. Persepsi yang Terdistorsi Dalam situasi konflik, masing-masing kelompok menganggap dirinya lebih penting dibandingkan kelompok lainnya. Stereotip negatif muncul dari persepsi yang menyimpang. Setiap anggota kelompok yang berkonflik selalu merasa bahwa kelompoknya mempunyai perbedaan yang lebih sedikit dibandingkan kelompok lainnya.
2. Komunikasi Berkurang Konflik ini terjadi ketika proses pengambilan keputusan terganggu dan pelayanan kepada pelanggan terganggu sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja (2021) oleh LP Sinambella, Pengelolaan konflik dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penghindaran: Menghindari konflik bukanlah penyebab konflik tidak terlalu penting, atau ketika ada potensi konflik. Sebab konflik tidak seimbang dengan akibat yang ditimbulkannya. Penghindaran adalah strategi untuk menenangkan pihak lawan.
2. Bersikap perhatian: Memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengembangkan strategi pemecahan masalah, terutama jika masalah tersebut penting bagi mereka. Hal ini juga memungkinkan kolaborasi dengan memberikan peluang pengambilan keputusan. Anggota tim yang terlibat

dalam konflik mungkin memprioritaskan kebutuhan mereka sendiri dibandingkan kebutuhan orang lain.

Faktor penyebab konflik kerja antara lain sifat pribadi yang negatif, perbedaan penyelesaian tugas, komunikasi, rasa cemburu, komitmen kerja, kurang kerjasama, ketidakpuasan kerja. Akibat dari konflik yang terjadi adalah berdampak pada kinerja pegawai, menurunkan kinerja pegawai, menghambat aktivitas kerja, dan menghalangi tujuan yang direncanakan tidak tercapai dan beban kerja maksimal pegawai dapat berkurang karena untuk suasana hati yang buruk. Penyebab stres kerja antara lain beban kerja yang sulit dan berlebihan, kurangnya jam kerja dan peralatan, kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan, serta peraturan yang jelas di tempat kerja, kurangnya dukungan dari karyawan, dan banyak lagi. Kolega dan manajer, tekanan dan sikap. Dampak positif konflik dipelajari ketika mengembangkan strategi untuk mencegah dan menyelesaikan konflik. Dengan cara ini, kerugian di masa depan dapat diminimalkan.

C. Dampak Konflik Kerja di Kantor

Ketika muncul konflik yang berdampak negatif, perusahaan harus segera mencari solusinya. Sebelum mengetahui solusinya, Anda perlu mengetahui apakah konflik kantor berdampak negatif atau positif. Dampak negatif konflik di kantor seperti berikut ini:

1. Variasi: Karyawan yang mengalami stres akibat konflik dengan rekan kerja seringkali memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya. Sebenarnya, dia punya banyak pekerjaan yang harus diselesaikan. Tidak adanya mediator konflik dapat menyebabkan tingginya turnover di dalam perusahaan. Tentu saja hal ini sangat merugikan perusahaan.
2. Pemicu Kekerasan: Meningkatnya konflik antar karyawan dalam suatu perusahaan dapat berujung pada kekerasan. Misalnya, konflik terjadi ketika karyawan saling berkelahi secara fisik atau saling melempar benda. Kejadian ini dapat

menimbulkan permasalahan hukum bagi karyawan dan dunia usaha.

3. Produktivitas Kerja Berkurang: Konflik di dalam manajemen maupun antar karyawan dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Ketika konflik muncul antara dua orang, mereka cenderung malas bekerja atau sering absen. Dampak lainnya adalah tersebarnya rumor di kalangan karyawan sehingga sulit berkonsentrasi dalam bekerja. Akibatnya produktivitas menurun, tujuan perusahaan tidak tercapai, dan pendapatan menurun.
4. Gangguan Alur Kerja: Konflik antar karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas namun juga mengganggu alur kerja. Contohnya seperti tidak menyelesaikan suatu proyek atau menunda tenggat waktu pekerjaan. Hal ini terutama terjadi jika perusahaan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan atau pelanggan lain. Jika karyawan yang berkonflik tidak memenuhi tenggat waktu, pelanggan dapat mengakhiri kerja sama. Oleh karena itu, hal ini menyebabkan bisnis mengalami kerugian dan kehilangan pelanggan.

Berikut beberapa konflik yang dapat memberikan dampak positif.

1. Menggunakan Kreativitas untuk Memecahkan Masalah: Beberapa karyawan dalam suatu perusahaan memandang konflik sebagai peluang untuk menemukan solusi kreatif untuk memecahkan masalah. Konflik ini dapat menjadi inspirasi bagi karyawan lainnya. Misalnya, bertukar pikiran dan melihat konflik dari sudut pandang yang berbeda.
2. Peningkatan Komunikasi: Ketika konflik muncul, seluruh karyawan berkumpul dan komunikasi meningkat. Dengan mendengarkan dan belajar satu sama lain, Anda dapat memahami gaya komunikasi satu sama lain. Oleh karena itu, peningkatan komunikasi antar karyawan diharapkan dapat mengurangi terjadinya konflik.

3. Menghormati pendapat: Salah satu cara untuk menyelesaikan konflik adalah dengan bekerja sama. Ketika bekerja sama sebagai anggota, perbedaan pendapat mungkin timbul. Meski terjadi perbedaan pendapat, karyawan tetap bisa saling menghormati. Memiliki sikap menghargai pendapat tentu memudahkan penyelesaian masalah dan konflik.

Secara umum, jenis konflik berikut dapat terjadi dalam suatu perusahaan atau organisasi:

1. Konflik antar bawahan dalam satu departemen.
2. Konflik antara atasan dan bawahan dalam suatu departemen.
3. Konflik antar bawahan dari departemen yang berbeda.
4. Konflik antara atasan dan bawahan antar departemen.
5. Konflik antar manajer dari departemen yang berbeda.
6. Pekerjaan yang menimbulkan konflik

D. Sumber Konflik

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain faktor komunikasi, faktor struktur pekerjaan dan organisasi, faktor pribadi, dan faktor lingkungan. Menurut Melayu SP Hasibuan, hal-hal yang menimbulkan persaingan dan konflik antara lain tujuan yang ingin dicapai, ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, kesalahpahaman, perasaan tidak enak, dan perasaan frustrasi. Menurut T. Hani Handko, penyebab konflik dapat dijelaskan secara sederhana sebagai berikut.

1. Komunikasi, kesalahpahaman teks, bahasa yang sulit dipahami, informasi yang ambigu atau tidak lengkap, gaya kepemimpinan pribadi yang tidak konsisten.
2. Perebutan kekuasaan antar departemen dengan struktur, kepentingan, dan sistem evaluasi yang bertentangan, persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok kerja untuk mencapai tujuan.

3. Ketidaksesuaian pribadi antara tujuan pribadi karyawan dan nilai-nilai sosial, perilaku kantor, serta perbedaan nilai dan persepsi.

Berbeda dengan Hussaini Usman, penyebab spesifik konflik adalah konflik dengan diri sendiri timbul karena tindakan yang tidak masuk akal, ketidakpastian akan kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik peran, konflik kepribadian, dan konflik tugas di luar jangkauan.

E. Strategi Penyelesaian Konflik di Tempat Kerja

Terdapat berbagai pendekatan dalam pengelolaan konflik, dan beberapa pendekatan lebih efektif dibandingkan pendekatan lainnya. Model Konflik Thomas Kilman – dikembangkan oleh Dr. Kenneth W. Thomas dan Dr. Ralph H. Kilman – Garis besar lima strategi resolusi konflik:

1. Menghindari

Penghindaran adalah strategi yang paling tepat dalam situasi dimana suatu kepentingan atau tujuan hubungan rendah. Situasi seperti ini mungkin tidak akan Anda temui di tempat kerja, namun hal tersebut tentu tidak menutup kemungkinan terjadi dalam kehidupan Anda sehari-hari. Misalnya, bayangkan Anda sedang duduk dibus umum ada penumpang di sebelah Anda memutar musik yang keras. Anda mungkin tidak akan pernah melihat orang ini lagi, dan tujuan naik bus yang menyenangkan tidaklah mendesak. Penghindaran konflik dengan mengabaikan musiknya merupakan pilihan yang sah. Penghindaran bisa berbahaya ketika konflik terjadi di tempat kerja, biasanya ketika tujuan seseorang penting dan seseorang tertarik untuk mempertahankan hubungan dalam jangka panjang dengan rekan kerja. Ingat: Meskipun konflik perlu dihindari dalam beberapa situasi, kecil kemungkinannya Anda akan menghadapi konflik di tempat kerja.

2. Bersaing

Bersaing juga tidak tepat untuk konflik di tempat kerja, namun merupakan strategi yang berguna dalam beberapa situasi. Gaya dalam konflik ini ditujukan untuk situasi di mana orang-orang begitu mementingkan tujuan mereka sendiri dan kurang mementingkan hubungan dengan orang lain. Agresivitas tinggi dan kerja sama rendah. Anda juga dapat memilih gaya kompetitif di saat krisis. Misal, jika seseorang kehilangan kesadaran dan orang lain berdebat tentang apa yang harus dilakukan, mengambil inisiatif dengan sikap tegas bisa membantu orang itu untuk mendapatkan pertolongan kesehatan secara cepat. Kamu juga bisa menggunakan ini ketika kamu merasa cemas saat berdiri sendiri. Dalam kasus ini, penegasan diri sendiri dan mencapai keselamatan lebih penting daripada hubungan dengan orang lain. Ketika Anda menggunakan gaya kompetitif dalam situasi di mana hubungan itu penting (misalnya dengan rekan kerja), Anda berisiko merusak kolaborasi, kreativitas, dan produktivitas, serta kepercayaan.

3. Akomodatif

Strategi untuk menyelesaikan konflik yang ketiga adalah akomodasi. Ini berarti menyetujui kebutuhan orang lain. Jika hubungan Anda lebih penting daripada tujuan Anda, berhati-hatilah. Misal, jika kita sedang rapat untuk mengusulkan ide proyek masa depan dan salah satu kolega kita mengatakan bahwa menurutnya hal itu akan berdampak negatif, Kita dapat menyelesaikan konflik tersebut dengan membalikkan pemikiran awal kita. Ini berguna ketika orang lain sedang marah atau bermusuhan, atau kita tidak memiliki pendapat yang kuat tentang subjek tersebut. Ini akan menyelesaikan konflik dengan cepat karena tujuan kita akan diabaikan. Akomodasi memiliki tempatnya dalam lingkungan organisasi, namun tanyakan pada diri kita apakah kita menggunakannya untuk menghindari konflik. Jika seseorang tidak setuju dengan pendapat kita, diam dapat menghilangkan peluang untuk berinovasi dan memecahkan

masalah secara kreatif. Sebagai seorang manajer, ketahuilah bahwa karyawan sering kali tidak menerima konsesi. Ketika situasi aman, mendorong diskusi yang sehat dapat menghasilkan kolaborasi yang lebih baik.

4. Berkompromi

Kompromi merupakan strategi dalam menyelesaikan konflik di mana Anda dan pihak lain mengorbankan sebagian kebutuhan Anda untuk mencapai kesepakatan. Ini disebut strategi kalah-kalah karena tidak satu pun dari strategi tersebut dapat mencapai tujuan sepenuhnya. Strategi ini efektif ketika kekhawatiran Anda terhadap tujuan dan hubungan tidak terlalu besar. Anda menghargai hubungan, tetapi tidak terlalu mengabaikan tujuan seperti akomodasi. Misalnya, Anda dan seorang kolega telah menyatakan minatnya untuk memimpin proyek yang akan datang. Anda dapat berkompromi dengan memimpin bersama-sama, atau dengan memutuskan bahwa satu orang akan memimpin kali ini dan orang lain akan memimpin kali ini. Kompromi membutuhkan pemikiran matang dan menelan harga diri Anda karena mengetahui bahwa tidak semua kebutuhan Anda akan terpenuhi. Keuntungannya adalah Anda dan orang lain menghargai hubungan Anda dan akan berkorban untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan.

5. Berkolaborasi

Kompromi merupakan strategi kalah-kalah, maka kerja sama adalah strategi menang-menang. Dalam contoh kolaborasi ini, tujuan dan hubungan Anda sama pentingnya, sehingga memotivasi Anda dan pihak lain untuk bekerja sama guna menemukan hasil yang memenuhi kebutuhan semua orang. Contoh situasi yang mengharuskan kolaborasi adalah ketika salah satu karyawan Anda berkinerja buruk dalam perannya, sehingga berdampak negatif pada perusahaan. Meskipun menjaga hubungan yang kuat dan positif itu penting, menemukan solusi terhadap kinerja yang buruk juga sama pentingnya. Memandang konflik sebagai sebuah kolaborasi membuka pintu untuk menemukan

penyebabnya dan membantu satu sama lain melakukan apa yang mereka bisa untuk meningkatkan kinerja dan kesehatan organisasi.

F. Kesimpulan

Konflik kerja berdampak negatif dan positif terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang mengalami stres akibat konflik dengan rekan kerja seringkali memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya. Tidak adanya mediator konflik dapat menyebabkan tingginya *turnover* di dalam perusahaan. Tentu saja hal ini sangat merugikan perusahaan. Meningkatnya konflik antar karyawan dalam suatu perusahaan dapat berujung pada kekerasan. Konflik di dalam manajemen maupun antar karyawan dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Ketika konflik muncul antara dua orang, mereka cenderung malas bekerja atau sering absen.

Selain itu, konflik juga dapat memberikan dampak positif seperti menggunakan kreativitas untuk memecahkan masalah, peningkatan komunikasi yaitu ketika konflik muncul, seluruh karyawan berkumpul dan komunikasi meningkat. Dengan mendengarkan dan belajar satu sama lain, karyawan dapat memahami gaya komunikasi satu sama lain. Oleh karena itu, peningkatan komunikasi antar karyawan diharapkan dapat mengurangi terjadinya konflik. Meski terjadi perbedaan pendapat, karyawan tetap bisa saling menghormati. Memiliki sikap menghargai pendapat tentu memudahkan penyelesaian masalah dan konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Lucia, R. H., Kawet, L., & Trang, I. (2015). Pengaruh konflik dan stres kerja terhadap produktivitas kerja dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado. *Jurnal Emba*, Vol. 3(No. 3), Hal. 1-10.
- Nadiaty, A. H., Wahyudi, A., & Sriwidodo, U. (2019). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Poltekkes Kemenkes Surakarta Jurusan Ortotik Prostetik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 383-394.
- Panggabean, Y. L., Lie, D., Efendi, E., & Halim, F. (2019). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)* (Volume 9, Edisi 3 (Oktober 2022, 73 – 81)
- Paramita, P. D. (2019). Pengaruh Konflik Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Yang Berdampak Pada Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT.La Luna Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 5(9), 1-21.
- Safitri, A. E., & Gilang, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Witel Bekasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(10), 218.
- Suhada, A. (2015). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT United Tractors Cabang Pekanbaru. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952. , 2(1), 10-27.
- Wibowo, F. P. (2018). Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 211-228. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3009/2573>

Wibowo, F. P. (2018). Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 12(2), 211-228. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3009/2573>

TENTANG PENULIS



Farida Idayati, S.E. M.SA.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

Penulis lahir di Magetan, 02 Desember 1974. Penulis lulus jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuwara dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada tahun 1997. Penulis melanjutkan studi S2 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA Surabaya) dan mendapat gelar Magister Sain Akuntansi (M.SA) pada tahun 2005. Sejak tahun 2001 sampai sekarang penulis menjadi Dosen tetap di program studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Motivasi: *"Semua impian kita bisa menjadi kenyataan jika kita memiliki keberanian untuk mengejarnya."* Karya yang sudah diterbitkan : (1) Menulis Buku Ajar, Praktikum Analisis Laporan Keuangan Tahun 2018-2019, (2) Menulis Buku Ajar, Praktikum Analisis Laporan Keuangan Tahun 2020-2021, (3) Menulis Buku Ajar, Praktikum Analisis Laporan Keuangan Tahun 2021-2022, (4) Menulis Buku Kolaborasi : Kewirausahaan Pendekatan Teoritis, dengan Judul : Permodalan, (2023), Pengembangan Produk dengan Judul : Identifikasi Kebutuhan Konsumen, (2024), Praktikum Akuntansi Pengantar, (2024)

BAB 6

ANALISIS DAN DIAGNOSIS KONFLIK

Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

A. Pendahuluan

Konflik merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan sosial dan organisasi. Dalam konteks organisasi, konflik dapat muncul akibat perbedaan nilai, tujuan, atau kepentingan antara individu atau kelompok. Jika konflik tidak ditangani dengan tepat, dampaknya bisa sangat merugikan, baik bagi individu yang terlibat maupun bagi organisasi secara keseluruhan (Rahim, 2001). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan sistematis untuk menganalisis dan mendiagnosis konflik guna memahami sifat, akar penyebab, dan dinamika yang terjadi di balik konflik tersebut. Analisis konflik dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi dan pemetaan faktor-faktor yang menyebabkan serta memengaruhi konflik, sedangkan diagnosis konflik adalah proses penilaian mendalam mengenai intensitas, tingkat, dan perkembangan konflik. Keduanya penting untuk memahami potensi eskalasi konflik serta menentukan strategi penyelesaian yang tepat (Robbins, S. P., & Judge, 2017).

Pentingnya melakukan analisis dan diagnosis dalam manajemen konflik tidak dapat diabaikan. Melalui analisis konflik, manajer atau mediator dapat memahami lebih jauh akar penyebab konflik yang sering kali tersembunyi di bawah permukaan. Identifikasi yang akurat terhadap sumber konflik

membantu mencegah kesalahan penanganan yang bisa memperburuk situasi. Selain itu, analisis konflik memungkinkan pemetaan dinamika kekuatan serta hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Misalnya, dalam banyak kasus, konflik bisa disebabkan oleh ketidakseimbangan kekuasaan atau komunikasi yang buruk, dan dengan menganalisis dinamika ini, manajer bisa merumuskan strategi yang lebih efektif untuk menyelesaikan konflik (Tjosvold, 2008). Diagnosis konflik juga penting karena membantu dalam memilih pendekatan yang sesuai untuk mengelola konflik, seperti negosiasi, mediasi, atau bahkan arbitrase, sesuai dengan kondisi yang dihadapi (Rahim, 2002).

Tujuan dari analisis dan diagnosis konflik mencakup berbagai aspek yang krusial bagi keberhasilan pengelolaan konflik dalam organisasi. Yang pertama, proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama konflik sehingga dapat dilakukan intervensi yang tepat. Tanpa diagnosis yang jelas, solusi yang diambil sering kali bersifat sementara atau bahkan dapat memperburuk konflik. Selain itu, diagnosis konflik bertujuan untuk menyusun strategi penanganan yang efektif sesuai dengan jenis dan tingkat konflik yang dihadapi. Hal ini memungkinkan manajer untuk mencegah eskalasi konflik, menjaga keharmonisan dalam tim kerja, serta memfasilitasi lingkungan kerja yang produktif (Jehn, K. A., & Mannix, 2001). Dengan demikian, proses analisis dan diagnosis tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah yang ada, tetapi juga pada pencegahan konflik di masa depan serta penciptaan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pertumbuhan organisasi.

B. Identifikasi Sumber Konflik

Konflik dapat timbul dari berbagai sumber yang mempengaruhi interaksi antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Memahami sumber-sumber konflik ini penting untuk mendiagnosis dan menangani konflik secara efektif. Berikut adalah beberapa sumber konflik utama yang umum terjadi dalam organisasi:

1. Sumber Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal sering kali muncul dari perbedaan kepribadian, persepsi, dan nilai-nilai di antara individu dalam organisasi. Konflik ini bisa disebabkan oleh perbedaan gaya komunikasi, ketidakcocokan karakter, atau ekspektasi yang tidak sesuai antara karyawan. Sebagai contoh, individu yang lebih langsung dalam berkomunikasi mungkin berbenturan dengan individu yang lebih berhati-hati atau pasif dalam menyampaikan pendapat. Ketidaksesuaian ini bisa menciptakan ketegangan, terutama jika tidak ada mekanisme komunikasi yang efektif di tempat kerja.

Konflik interpersonal sering kali dipengaruhi oleh budaya, terutama dalam konteks organisasi yang memiliki hirarki kuat atau norma budaya yang mengedepankan keharmonisan dan penghindaran konflik terbuka. Menurut Hamid (2017), budaya komunikasi yang berbeda dan sensitivitas sosial dapat menjadi faktor penting dalam terjadinya konflik interpersonal di organisasi. Penyelesaian konflik interpersonal memerlukan mediasi, pengembangan empati, dan peningkatan keterampilan komunikasi antarindividu.

2. Sumber Konflik Organisasi

Konflik dalam organisasi sering kali terjadi karena ketidakjelasan peran, tanggung jawab yang tumpang tindih, atau alokasi sumber daya yang terbatas. Ketika tugas-tugas dalam organisasi tidak didistribusikan secara adil atau ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan dukungan yang memadai dari manajemen, konflik dapat dengan mudah muncul (Rahim, 2001). Misalnya, di organisasi yang besar dan hierarkis, sering kali terjadi konflik antara departemen atau divisi karena kurangnya koordinasi atau perbedaan dalam prioritas kerja.

Di Indonesia, organisasi yang bersifat birokratis, terutama di sektor publik, sering menghadapi konflik karena ketidakjelasan kebijakan dan sistem koordinasi yang kurang

baik antara tingkatan manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Siregar dan Suryani (2018) mengungkapkan bahwa konflik organisasi di sektor publik sering muncul karena ketidakjelasan peran dan ketidaksesuaian dalam distribusi sumber daya. Konflik ini dapat diatasi melalui perbaikan dalam desain organisasi, penjelasan peran yang lebih jelas, dan penyesuaian tujuan antarbagian organisasi.

3. Sumber Konflik Lingkungan

Faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi juga bisa menjadi sumber konflik. Perubahan lingkungan politik, ekonomi, atau sosial dapat menimbulkan ketidakpastian dan ketegangan di dalam organisasi. Misalnya, perubahan dalam regulasi pemerintah atau kebijakan ekonomi nasional dapat mempengaruhi cara kerja organisasi dan memicu ketidakpuasan di antara karyawan. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, termasuk perkembangan teknologi, juga bisa menyebabkan konflik ketika beberapa anggota organisasi merasa sulit untuk mengikuti perubahan tersebut (Jehn, K. A., & Mannix, 2001).

Sumber konflik ini sering muncul ketika ada perubahan kebijakan pemerintah yang signifikan, seperti kebijakan kenaikan upah minimum, reformasi birokrasi, atau perubahan dalam peraturan ketenagakerjaan. Studi dari Wahyudi dan Kurniawan (2020) menunjukkan bahwa perubahan regulasi dan tekanan eksternal dari pasar global dapat menciptakan ketegangan dalam organisasi, terutama di sektor manufaktur dan jasa, di mana perusahaan harus beradaptasi dengan cepat atau menghadapi ketidakstabilan operasional.

4. Konflik karena Perbedaan Nilai, Tujuan, atau Kepentingan

Perbedaan nilai, tujuan, dan kepentingan sering kali menjadi pemicu utama konflik dalam organisasi. Ketika individu atau kelompok memiliki prioritas dan pandangan yang berbeda mengenai bagaimana tujuan organisasi harus dicapai, konflik bisa dengan mudah muncul. Misalnya, bagian pemasaran mungkin memiliki tujuan untuk

memperluas pasar dengan cepat, sementara bagian produksi lebih berfokus pada pengendalian biaya. Perbedaan dalam orientasi ini sering kali menyebabkan ketegangan dan kesalahpahaman antarbagian (Rahim, 2002).

Di Indonesia, konflik yang disebabkan oleh perbedaan nilai juga bisa muncul karena latar belakang budaya yang beragam dalam organisasi. Budaya lokal, nilai-nilai agama, dan tradisi masyarakat dapat memengaruhi cara pandang individu terhadap pekerjaan dan interaksi sosial di tempat kerja. Menurut Nurhayati (2019), dalam organisasi yang multikultural, manajemen harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan ini untuk menghindari potensi konflik. Membangun pemahaman dan saling menghormati di antara anggota organisasi dapat membantu mengurangi konflik yang disebabkan oleh perbedaan nilai dan kepentingan.

C. Jenis-jenis Konflik dalam Organisasi

Dalam konteks organisasi, konflik dapat dikategorikan dalam berbagai jenis berdasarkan dampaknya terhadap organisasi, posisi yang terlibat, serta sifat dari konflik tersebut. Dengan memahami jenis-jenis konflik ini, manajer dapat mengidentifikasi penyebabnya dan memilih pendekatan yang tepat untuk menyelesaikannya. Beberapa jenis konflik yang umum terjadi dalam organisasi antara lain:

1. Konflik Fungsional vs. Disfungsional

a. Konflik Fungsional

Konflik fungsional adalah konflik yang membawa dampak positif bagi organisasi. Konflik ini sering kali memicu inovasi, kreativitas, dan perbaikan kinerja, karena memaksa individu atau kelompok untuk mengevaluasi ulang pendekatan mereka dan mencari solusi baru. Konflik fungsional dapat menjadi katalisator perubahan yang positif, mendorong tim untuk menyelesaikan masalah secara konstruktif (Robbins, S. P., & Judge, 2017). Sebagai contoh, perdebatan yang sehat mengenai strategi

pemasaran baru bisa memunculkan ide-ide yang lebih baik dan meningkatkan daya saing organisasi.

b. Konflik Disfungsional

Sebaliknya, konflik disfungsional adalah konflik yang merugikan organisasi karena menghambat produktivitas, merusak hubungan antarindividu atau tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Konflik jenis ini sering kali tidak terselesaikan, sehingga menyebabkan frustrasi dan stres di antara karyawan (Rahim, 2001). Misalnya, jika karyawan terus-menerus berselisih mengenai tugas-tugas yang tumpang tindih tanpa ada penyelesaian yang jelas, hal ini dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Konflik Vertikal dan Horizontal dalam Organisasi

a. Konflik Vertikal

Konflik vertikal terjadi antara pihak-pihak yang berada di tingkatan hierarki yang berbeda dalam organisasi, misalnya antara manajer dan bawahannya. Konflik ini sering timbul karena perbedaan dalam persepsi kekuasaan, otoritas, dan tanggung jawab. Sebagai contoh, konflik vertikal bisa muncul ketika manajer mengharapkan bawahannya untuk bekerja dengan cara tertentu, namun bawahan merasa tidak mendapatkan arahan atau dukungan yang jelas. Ketidakseimbangan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab dapat memperburuk konflik vertikal (Wirawan, 2012).

b. Konflik Horizontal

Konflik horizontal terjadi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkatan hierarki yang sama dalam organisasi, misalnya antara kolega di departemen yang berbeda. Konflik ini sering kali disebabkan oleh perbedaan tujuan, prioritas, atau cara pendekatan terhadap pekerjaan. Sebagai contoh, divisi pemasaran mungkin bertentangan dengan divisi produksi mengenai

timeline proyek, di mana pemasaran ingin mempercepat peluncuran produk, sementara produksi membutuhkan waktu lebih untuk memastikan kualitas.

3. Konflik Terbuka vs. Tersembunyi

a. Konflik Terbuka

Konflik terbuka adalah konflik yang diekspresikan secara langsung oleh pihak-pihak yang terlibat. Dalam konflik terbuka, pihak yang berkonflik tidak menyembunyikan ketidaksetujuan mereka dan sering kali menyampaikan keluhan atau pendapat secara eksplisit. Konflik terbuka bisa bersifat konstruktif jika disertai dengan komunikasi yang baik, tetapi juga bisa merusak hubungan jika tidak dikelola dengan tepat (Jehn, K. A., & Mannix, 2001).

b. Konflik Tersembunyi

Sebaliknya, konflik tersembunyi adalah konflik yang tidak diekspresikan secara langsung. Pihak yang terlibat mungkin merasa tidak puas atau marah, tetapi memilih untuk tidak mengungkapkannya secara terbuka. Konflik tersembunyi bisa lebih sulit untuk diidentifikasi dan diselesaikan karena ketidakpuasan tetap terpendam, yang pada akhirnya dapat meledak menjadi konflik yang lebih besar di kemudian hari. Di Indonesia, konflik tersembunyi sering terjadi karena budaya kerja yang mengedepankan harmoni dan penghindaran konflik langsung (Wirawan, 2012).

4. Konflik Individu vs. Konflik Kelompok

a. Konflik Individu

Konflik individu terjadi ketika satu individu mengalami perbedaan atau ketidaksepakatan dengan individu lain atau dengan kelompok dalam organisasi. Konflik ini sering kali bersifat interpersonal dan dapat dipicu oleh perbedaan kepribadian, persepsi, atau ekspektasi. Konflik individu biasanya memerlukan

intervensi yang lebih personal, seperti mediasi atau pelatihan komunikasi antarpribadi, untuk mengatasi masalah yang mendasarinya (Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, 2011).

b. Konflik Kelompok

Konflik kelompok terjadi antara dua atau lebih kelompok dalam organisasi. Konflik ini sering kali muncul karena perbedaan kepentingan atau tujuan antara departemen atau tim yang berbeda. Misalnya, konflik bisa terjadi antara departemen pengembangan produk dan departemen penjualan, di mana masing-masing pihak memiliki prioritas yang berbeda. Konflik kelompok cenderung lebih kompleks karena melibatkan dinamika kelompok, perbedaan persepsi, dan aliansi di antara anggota kelompok (Harsono, 2016).

D. Model-model Analisis Konflik

Dalam konteks manajemen konflik, memahami berbagai model analisis konflik sangat penting untuk menentukan pendekatan yang tepat dalam mengatasi konflik. Setiap model menawarkan perspektif yang berbeda tentang penyebab, dinamika, dan resolusi konflik. Berikut ini beberapa model yang umum digunakan dalam analisis konflik:

1. Model Konflik Thomas-Kilmann

Model Thomas-Kilmann (1974) adalah salah satu model paling terkenal dalam analisis konflik. Model ini mengkategorikan gaya penyelesaian konflik ke dalam lima pendekatan utama berdasarkan dua dimensi: kepentingan terhadap diri sendiri dan kepentingan terhadap orang lain. Lima pendekatan tersebut adalah:

a. *Competing* (Bersaing)

Gaya ini menekankan pada kepentingan pribadi dengan mengabaikan kepentingan pihak lain. Digunakan ketika keputusan cepat diperlukan, atau ketika pihak merasa bahwa mereka benar dan perlu mempertahankan posisi mereka.

b. *Collaborating* (Kolaborasi)

Gaya ini berfokus pada kerja sama antara pihak-pihak yang berkonflik untuk menemukan solusi yang memuaskan semua pihak. Ini adalah pendekatan win-win di mana semua kebutuhan dan kepentingan dipertimbangkan.

c. *Compromising* (Kompromi)

Gaya ini mencari jalan tengah, di mana kedua belah pihak harus menyerahkan sebagian dari apa yang mereka inginkan untuk mencapai kesepakatan. Biasanya digunakan ketika waktu terbatas dan solusi yang cepat diperlukan.

d. *Avoiding* (Menghindar)

Gaya ini melibatkan penghindaran konflik dengan tidak menghadapi masalah langsung. Ini bisa menjadi strategi sementara saat masalah belum siap untuk dipecahkan, tetapi juga bisa memperburuk situasi jika tidak diatasi.

e. *Accommodating* (Mengakomodasi)

Gaya ini menekankan pada memenuhi kebutuhan atau keinginan pihak lain, meskipun hal ini mungkin merugikan diri sendiri. Biasanya digunakan ketika menjaga hubungan lebih penting daripada memenangkan konflik.

2. Model Hubungan Kausalitas Konflik

Model hubungan kausalitas konflik melihat konflik sebagai hasil dari serangkaian sebab dan akibat yang kompleks. Konflik sering kali tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil dari faktor-faktor yang saling terkait, seperti komunikasi yang buruk, perbedaan tujuan, persepsi yang salah, atau persaingan sumber daya. Model ini menyoroti pentingnya memahami akar penyebab konflik daripada hanya berfokus pada gejalanya. Menurut Wirawan (2012), dalam model ini, konflik dipahami sebagai hasil dari:

- a. **Faktor Penyebab Konflik**
Termasuk perbedaan nilai, tujuan, atau kepentingan antarindividu atau kelompok. Misalnya, perbedaan budaya kerja, peran, atau sumber daya.
- b. **Proses Konflik**
Melibatkan bagaimana konflik berkembang, misalnya melalui komunikasi yang terhambat atau meningkatnya ketegangan antara pihak-pihak yang berkonflik.
- c. **Dampak Konflik**
Akibat dari konflik, yang bisa berupa kerusakan hubungan, penurunan produktivitas, atau sebaliknya, peningkatan inovasi dan perbaikan hubungan jika konflik dikelola dengan baik.

3. Analisis Stakeholder dalam Konflik

Analisis stakeholder adalah pendekatan yang berfokus pada identifikasi dan pemahaman terhadap semua pihak yang terlibat atau terpengaruh oleh konflik. Model ini membantu dalam memetakan hubungan antarstakeholder, serta memahami kepentingan, kekuasaan, dan pengaruh masing-masing pihak dalam konflik. Harsono (2016) menjelaskan bahwa dalam analisis ini terdapat langkah-langkah yang dilakukan meliputi:

- a. **Identifikasi Stakeholder:** Mengenali siapa saja yang terlibat dalam konflik, baik langsung maupun tidak langsung.
- b. **Analisis Kepentingan:** Memahami apa yang diinginkan setiap stakeholder dari situasi konflik.
- c. **Analisis Kekuasaan:** Menilai seberapa besar kekuasaan atau pengaruh setiap stakeholder dalam menentukan hasil dari konflik.
- d. **Strategi Pendekatan:** Mengembangkan strategi untuk melibatkan setiap stakeholder dalam penyelesaian konflik, baik melalui negosiasi, mediasi, atau metode lain.

Pendekatan ini sangat penting dalam konflik yang melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang beragam, seperti dalam konflik organisasi atau konflik antarnegara.

4. Model Eskalasi dan De-eskalasi Konflik

Model eskalasi dan de-eskalasi konflik menggambarkan bagaimana konflik dapat meningkat (eskalasi) atau menurun (de-eskalasi) seiring waktu. Fiedler, K., & Bless (2000) menjelaskan bahwa eskalasi konflik terjadi ketika ketegangan antara pihak-pihak yang terlibat semakin meningkat, sering kali karena kesalahpahaman, komunikasi yang buruk, atau tindakan-tindakan yang memperburuk situasi. Sebaliknya, de-eskalasi terjadi ketika pihak-pihak yang terlibat mulai mengurangi ketegangan dan mencari jalan keluar yang lebih damai.

a. Eskalasi Konflik

Biasanya ditandai dengan peningkatan intensitas dan frekuensi interaksi negatif, serta munculnya sikap defensif atau agresif dari pihak-pihak yang terlibat. Eskalasi dapat menyebabkan konflik yang awalnya kecil menjadi semakin besar dan lebih sulit diselesaikan.

b. De-eskalasi Konflik

Proses di mana konflik mulai mereda, baik melalui negosiasi, mediasi, atau intervensi dari pihak ketiga. De-eskalasi bisa dicapai melalui pendekatan yang mendorong komunikasi terbuka, peningkatan empati, dan pencarian solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.

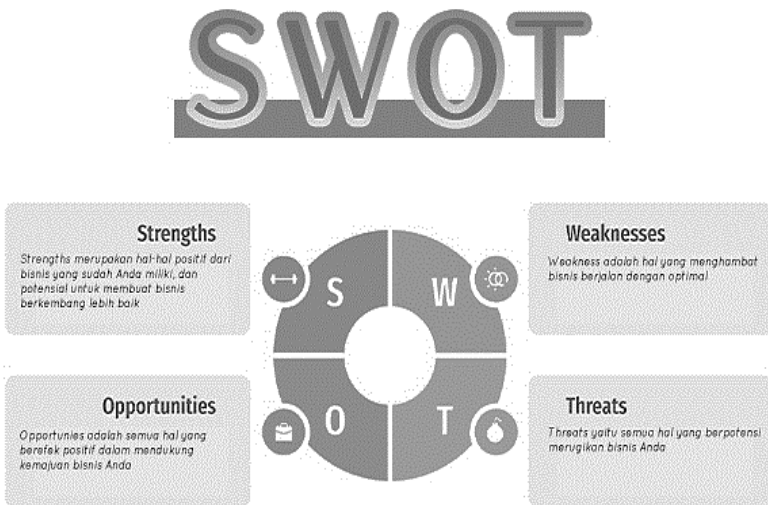
Pemahaman terhadap model-model ini memungkinkan organisasi dan individu untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dalam mengelola dan menyelesaikan konflik. Setiap model menawarkan alat analisis yang berguna untuk mengidentifikasi penyebab konflik dan menentukan strategi penyelesaiannya.

E. Alat dan Teknik untuk Diagnosis Konflik

Dalam manajemen konflik, penggunaan alat dan teknik yang tepat sangat penting untuk memahami akar penyebab konflik dan menentukan langkah-langkah untuk menyelesaikannya. Beberapa teknik yang sering digunakan dalam diagnosis konflik antara lain SWOT Analysis, Force Field Analysis, Fishbone Diagram, dan Root Cause Analysis. Berikut penjelasan masing-masing alat:

1. SWOT Analysis dalam Diagnosis Konflik

SWOT Analysis (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat yang biasa digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis suatu organisasi atau situasi. Dalam konteks diagnosis konflik, SWOT membantu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berkontribusi terhadap konflik (Gurel, E., & Tat, 2017).



Gambar 6.1 Analisis SWOT

Sumber: cyberlink.co.id (2019)

Susanto, A. (2014) menguraikan lebih lanjut mengenai analisi SWOT sebagai berikut:

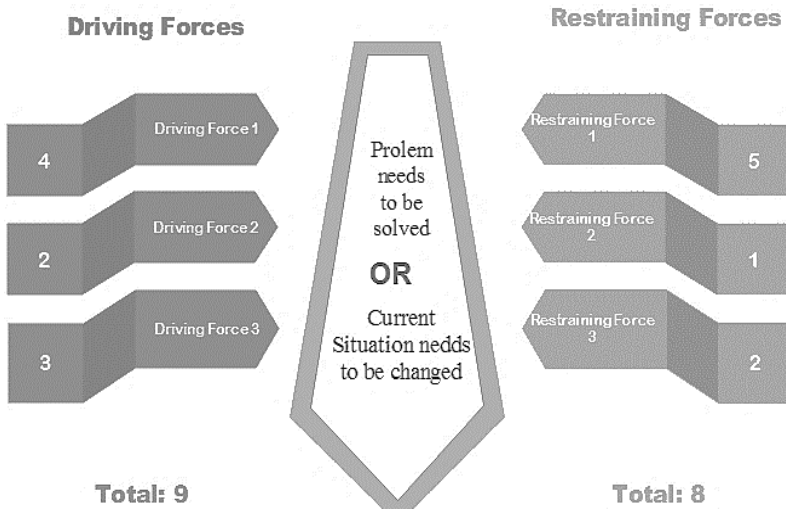
- a. *Strengths* (Kekuatan): Aspek-aspek positif dalam situasi atau hubungan yang mendukung penyelesaian konflik. Ini bisa berupa sumber daya yang tersedia, komunikasi yang baik, atau dukungan manajemen.
- b. *Weaknesses* (Kelemahan): Faktor-faktor internal yang dapat memperburuk konflik, seperti kurangnya keterampilan komunikasi, kepemimpinan yang lemah, atau distribusi kekuasaan yang tidak merata.
- c. *Opportunities* (Peluang): Peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi konflik, seperti perubahan dalam kebijakan, peluang kolaborasi, atau dukungan eksternal.
- d. *Threats* (Ancaman): Faktor eksternal yang dapat memperburuk situasi konflik, misalnya perubahan pasar, tekanan kompetisi, atau peraturan baru yang tidak menguntungkan.

Dengan SWOT, organisasi dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang konflik yang terjadi dan memetakan strategi penyelesaian yang efektif.

2. Force Field Analysis (Analisis Bidang Gaya)

Force Field Analysis adalah teknik yang dikembangkan oleh Kurt Lewin untuk memahami dinamika kekuatan yang mendukung dan menentang perubahan dalam situasi tertentu. Dalam diagnosis konflik, teknik ini membantu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi eskalasi atau resolusi konflik (Purwanto, 2020).

Force Field Analysis



Gambar 6.2 Force Field Analysis

Sumber: visual-paradigm.com (2020)

a. *Driving Forces* (Kekuatan Pendorong)

Faktor-faktor yang mendorong perubahan atau resolusi konflik, seperti motivasi untuk mencapai kesepakatan, dukungan manajemen, atau perubahan kebijakan yang mendukung.

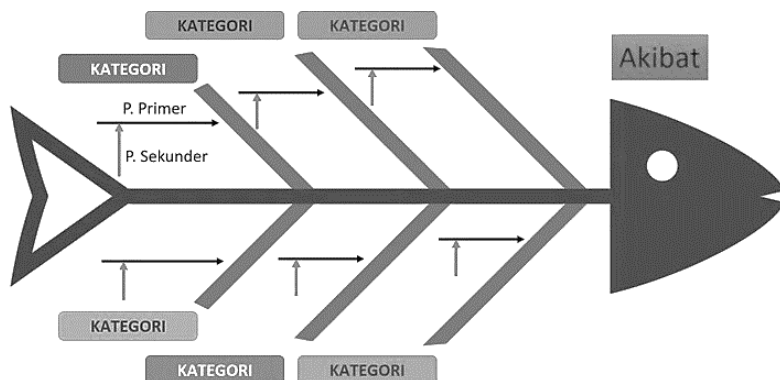
b. *Restraining Forces* (Kekuatan Penahan)

Faktor-faktor yang menahan perubahan atau memperparah konflik, seperti ketidakpercayaan antara pihak yang berkonflik, resistensi terhadap perubahan, atau komunikasi yang buruk.

Dengan menggunakan *Force Field Analysis*, manajer dapat mengidentifikasi strategi untuk memperkuat kekuatan pendorong dan mengurangi atau mengatasi kekuatan penahan, sehingga membantu penyelesaian konflik.

3. Fishbone Diagram (Diagram Tulang Ikan)

Fishbone Diagram, juga dikenal sebagai Ishikawa Diagram atau Cause and Effect Diagram (1985), adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab dari masalah yang kompleks, termasuk konflik. Diagram ini memungkinkan pengorganisasian faktor-faktor yang mempengaruhi masalah menjadi kategori-kategori yang jelas.



Gambar 6.3 Fishbone Diagram

Sumber: kaizenpro.asia (2019)

Menurut Firmansyah (2017), diagram ini digunakan untuk mengelompokkan penyebab konflik ke dalam beberapa kategori utama, seperti:

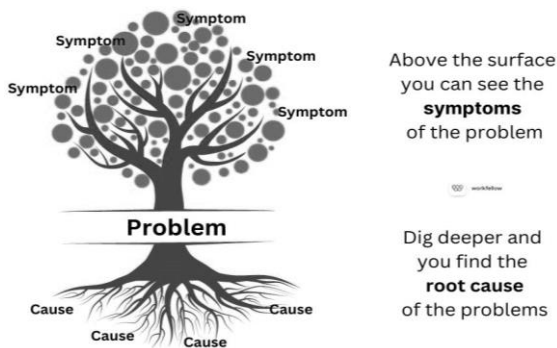
- Manusia (*People*): Faktor manusia yang berkontribusi terhadap konflik, misalnya komunikasi yang buruk, perbedaan kepribadian, atau konflik kepentingan.
- Metode (*Methods*): Proses atau prosedur yang salah yang dapat menyebabkan konflik, seperti pengambilan keputusan yang tidak transparan atau kurangnya pedoman yang jelas.
- Material (*Material*): Sumber daya yang tidak memadai atau distribusi yang tidak merata yang dapat menyebabkan ketegangan.
- Lingkungan (*Environment*): Kondisi lingkungan eksternal, seperti tekanan eksternal, perubahan ekonomi, atau kebijakan yang tidak sesuai.

Fishbone Diagram membantu dalam memecah masalah yang kompleks ke dalam elemen-elemen yang lebih kecil sehingga penyebab spesifik konflik dapat diidentifikasi dan diatasi.

4. Root Cause Analysis (Analisis Akar Masalah)

Root Cause Analysis (RCA) adalah teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab utama dari masalah atau konflik. RCA melibatkan proses sistematis untuk mencari akar dari masalah, bukan hanya gejala-gejalanya, sehingga konflik dapat diselesaikan secara efektif (Andersen, B., & Fagerhaug, 2006). Proses RCA menurut Setiawan (2019) meliputi:

- a. Identifikasi Masalah: Menganalisis gejala-gejala yang terlihat dari konflik yang terjadi.
- b. Identifikasi Penyebab Langsung: Menyusun daftar penyebab yang tampak jelas terkait dengan masalah tersebut.
- c. Identifikasi Penyebab Utama: Dengan menggunakan alat seperti "5 Why's", penyebab utama dari konflik diidentifikasi, yakni penyebab yang mendasari semua gejala yang tampak.
- d. Pengembangan Solusi: Setelah penyebab utama diidentifikasi, langkah-langkah dapat diambil untuk menyelesaikan konflik secara menyeluruh.



Gambar 6.4 Root Cause Analysis

Sumber: teleanalysis.com (2022)

Dengan RCA, manajer dapat fokus pada penyebab yang mendasar dari konflik dan merancang strategi jangka panjang untuk mengatasi masalah tersebut.

Penggunaan alat-alat dan teknik-teknik ini dalam diagnosis konflik memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mengidentifikasi sumber-sumber konflik serta penyebab yang mendalam. Dengan demikian, organisasi dapat lebih efektif dalam menyusun strategi penyelesaian konflik yang berkelanjutan dan mencegah konflik serupa di masa depan.

F. Dampak Konflik terhadap Organisasi

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tak terhindarkan. Meskipun sering kali dipandang sebagai sesuatu yang negatif, konflik juga memiliki dampak positif jika dikelola dengan baik. Dalam manajemen konflik, penting untuk memahami dampak-dampak ini, baik dari sisi positif maupun negatif, agar organisasi dapat meresponsnya secara efektif dan memanfaatkannya untuk pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Dampak Positif Konflik

Meskipun konflik sering dianggap sebagai sesuatu yang merusak, konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas. Ketika individu atau tim dalam organisasi terlibat dalam perbedaan pendapat atau pandangan, mereka sering kali terdorong untuk berpikir lebih kritis dan kreatif dalam mencari solusi. Purwanti, I., & Santoso (2020) menguraikan beberapa dampak positif dari konflik dalam organisasi antara lain:

a. Inovasi

Perbedaan perspektif dan pendekatan yang muncul dari konflik dapat memicu ide-ide baru dan inovasi. Organisasi yang mendorong diskusi terbuka dan debat yang sehat sering kali menemukan cara-cara baru untuk memecahkan masalah dan menciptakan produk atau layanan yang lebih baik.

b. Kreativitas

Konflik dapat menstimulasi pemikiran kreatif, karena individu dipaksa keluar dari zona nyaman mereka dan mencari solusi yang tidak konvensional. Persaingan ide yang sehat juga bisa mendorong lahirnya inovasi baru yang meningkatkan daya saing organisasi.

Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong keberagaman pandangan dan menangani konflik secara konstruktif cenderung lebih inovatif dan fleksibel dalam menghadapi tantangan pasar. Konflik yang dikelola secara positif dapat memperkaya wawasan dan menciptakan dinamika organisasi yang lebih sehat.

2. Dampak Negatif Konflik

Namun, di sisi lain, Menurut Irawan (2019), konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Beberapa dampak negatif konflik yaitu:

a. **Disfungsi Organisasi**

Konflik yang berkepanjangan atau tidak terselesaikan dapat mengarah pada disfungsi organisasi, di mana tim atau individu menjadi terpecah dan tidak dapat bekerja sama dengan efektif. Hal ini dapat memengaruhi aliran informasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan, yang pada gilirannya akan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. **Penurunan Produktivitas**

Ketika konflik tidak diselesaikan, perhatian karyawan mungkin teralihkan dari tugas-tugas inti mereka, yang mengakibatkan penurunan produktivitas. Stres dan ketegangan yang dihasilkan dari konflik yang berlarut-larut juga dapat mengurangi motivasi kerja dan efisiensi.

Dampak negatif ini sering kali terjadi jika konflik melibatkan perbedaan kepribadian atau kepentingan yang tidak diatasi melalui komunikasi yang efektif. Ketika konflik mulai menimbulkan ketidakpercayaan dan polarisasi di

antara anggota tim, organisasi dapat mengalami ketidakstabilan, berkurangnya moral, dan meningkatnya angka turnover karyawan.

3. Konflik sebagai Sarana Pembelajaran Organisasi

Konflik dalam organisasi seringkali dipandang sebagai hal yang merugikan, namun sebenarnya konflik dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap dinamika dan kinerja organisasi. Dalam banyak kasus, konflik dapat membawa dampak positif yang tidak bisa diabaikan. Misalnya, konflik dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Ketika anggota tim menghadapi perbedaan pendapat atau pandangan, mereka sering kali dipacu untuk berpikir lebih kritis dan mencari solusi yang tidak konvensional. Diskusi terbuka dan debat yang sehat seringkali memunculkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan produk atau layanan serta memperkuat daya saing organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menangani konflik dengan baik dan mendorong keberagaman pandangan cenderung lebih inovatif dan fleksibel dalam menghadapi tantangan pasar. Konflik juga dapat meningkatkan kreativitas karena memaksa individu keluar dari zona nyaman mereka dan berinovasi dengan pendekatan yang lebih segar (Purwanti, I., & Santoso, 2020).

Namun, tidak bisa dipungkiri bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan. Konflik yang berkepanjangan atau tidak terselesaikan dapat menyebabkan disfungsi dalam organisasi, di mana individu atau tim menjadi terpecah dan tidak dapat bekerja sama dengan efektif. Hal ini berdampak pada aliran informasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja keseluruhan organisasi. Penurunan produktivitas adalah salah satu konsekuensi nyata dari konflik yang tidak terselesaikan, karena perhatian karyawan teralihkan dari tugas-tugas utama mereka, yang mengakibatkan efisiensi

yang menurun dan berkurangnya motivasi (Jehn, K. A., & Mannix, 2001). Ketidakpercayaan dan polarisasi yang muncul dari konflik yang berlarut-larut juga dapat meningkatkan angka turnover karyawan dan menurunkan moral tim.

Di sisi lain, konflik dapat berfungsi sebagai sarana pembelajaran penting bagi organisasi. Melalui pengalaman konflik, organisasi dapat memperoleh pemahaman lebih dalam mengenai dinamika interpersonal, efektivitas proses komunikasi, serta kelemahan dan kekuatan sistem manajemen mereka. Konflik memberikan kesempatan untuk meningkatkan pemahaman antaranggota tim, memperbaiki struktur dan proses organisasi, serta mengembangkan kapasitas penyelesaian masalah. Pembelajaran dari konflik ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan memperbaiki sistem mereka, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, dan memperkuat dinamika organisasi (Rahim, 2001). Dengan demikian, meskipun konflik seringkali menimbulkan tantangan, ia juga menawarkan peluang untuk pertumbuhan dan peningkatan yang tidak boleh diabaikan.

G. Kesimpulan

Konflik adalah bagian tak terhindarkan dari kehidupan organisasi, sering kali timbul dari perbedaan nilai, tujuan, atau kepentingan. Analisis dan diagnosis konflik penting untuk mengidentifikasi penyebab dan dampaknya, serta untuk menentukan strategi penyelesaian yang efektif. Pendekatan ini membantu mencegah eskalasi, memilih metode penanganan yang sesuai, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Dalam organisasi, konflik dapat dikategorikan sebagai fungsional, yang merangsang inovasi, atau disfungsional, yang menghambat produktivitas. Konflik juga bisa bersifat vertikal (antara tingkat hierarki yang berbeda) atau horizontal (antar sesama tingkat). Selain itu, konflik dapat terbuka, diungkapkan

secara langsung, atau tersembunyi, dipendam dan tidak diungkapkan. Konflik individu terjadi antara orang per orang, sedangkan konflik kelompok melibatkan perbedaan antara kelompok-kelompok. Model analisis konflik seperti Thomas-Kilmann, hubungan kausalitas, analisis stakeholder, serta eskalasi dan de-eskalasi, membantu dalam memahami penyebab dan menentukan cara penyelesaian yang efektif.

Dalam manajemen konflik, alat seperti *SWOT Analysis*, *Force Field Analysis*, *Fishbone Diagram*, dan *Root Cause Analysis* sangat berguna. *SWOT Analysis* mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait konflik, membantu pemahaman menyeluruh. *Force Field Analysis* menganalisis kekuatan pendorong dan penahan konflik, memungkinkan perencanaan strategi yang efektif. *Fishbone Diagram* memecah masalah kompleks menjadi kategori yang jelas untuk menemukan akar penyebab, sementara *Root Cause Analysis* fokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utama konflik secara mendalam. Penggunaan alat-alat ini membantu merancang solusi yang tepat dan mencegah masalah serupa di masa depan.

Konflik dalam organisasi dapat berdampak positif dan negatif. Positifnya, konflik yang dikelola dengan baik dapat memicu inovasi dan kreativitas, mendorong solusi baru, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi. Namun, konflik yang tidak dikelola dengan baik bisa menyebabkan disfungsi, menurunkan produktivitas, dan menciptakan ketidakpercayaan antar anggota tim. Meskipun menantang, konflik juga bisa menjadi sarana pembelajaran, membantu organisasi memperbaiki proses dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006) *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*. ASQ Quality Press.
- Desyinta, D., Lie, D., Efendi, E., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Upt Samsat Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(1), 1-13.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E.C. (2011) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Wiley.
- Efendi, E., Julyanthry, J., Putri, D. E., Ervina, N., Loist, C., Manurung, S., & Simangunsong, R. (2023). Sosialisasi Manajemen Komunikasi Untuk Meningkatkan Kualitas Sdm Pada Karyawan Di PT Royal Agrindo Pacific. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 2339-2344.
- Fiedler, K., & Bless, H. (2000) *The formation of beliefs in the interface of affective and cognitive processes*. *The Handbook of Affect and Social Cognition*.
- Firmansyah, A. (2017) 'Fishbone Diagram sebagai alat diagnosis dalam manajemen konflik organisasi', *Jurnal Manajemen dan Organisasi Indonesia*, 9(3), pp. 215-225.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017) 'SWOT analysis: A theoretical review', *The Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994-1006.
- Hamid, A. (2017) 'Pengaruh budaya komunikasi dalam penyelesaian konflik interpersonal di organisasi', *Jurnal Ilmu Komunikasi Indonesia*, 10(2), pp. 105-118.
- Harsono, A. (2016) 'Kelompok, Konflik kelompok dalam organisasi: Tinjauan dari aspek komunikasi antar', *Jurnal Psikologi Sosial dan Organisasi Indonesia*, 9(3), pp. 189-201.
- Hartini, H., Ramaditya, M., Irwansyah, R., Putri, D. E., Ramadhani, I., Wijiharta, W., ... & Farida, N. (2021). *Perilaku Organisasi*.

- Irawan, B. (2019) 'Dampak negatif konflik terhadap produktivitas organisasi: Perspektif karyawan', *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 15(1), pp. 67-77.
- Ishikawa, K. (1985) *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- Jehn, K. A., & Mannix, E.A. (2001) 'The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance', *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 238-251. Available at: <https://doi.org/10.5465/3069453>.
- Nurhayati, S. (2019) 'Konflik nilai dalam organisasi multikultural: Pendekatan komunikasi antarbudaya di tempat kerja', *Jurnal Komunikasi Interkultural Indonesia*, 7(1), pp. 32-44.
- Purwanti, I., & Santoso, A. (2020) 'Inovasi dan kreativitas sebagai dampak positif konflik dalam organisasi', *Jurnal Manajemen Inovasi*, 8(2), pp. 34-45.
- Purwanto, H. (2020) 'Penggunaan analisis bidang gaya dalam manajemen konflik organisasi', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(1), pp. 23-34.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., ... & Fitriani, F. (2021). *Manajemen Perubahan*.
- Rahim, M.A. (2001) *Managing Conflict in Organizations (3rd ed.)*. New York: Quorum Books.
- Rahim, M.A. (2002) 'Toward a theory of managing organizational conflict', *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235. Available at: <https://doi.org/10.1108/eb022874>.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2017) *Organizational Behavior (17th ed.)*. London: Pearson Education.
- Setiawan, Y. (2019) 'Penggunaan RCA dalam penyelesaian konflik: Pendekatan praktis untuk mengidentifikasi akar masalah', *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(2), pp. 123-134.

- Sherly, S., Candra, V., Nainggolan, N. T., Simatupang, S., Putri, D. E., Pakpahan, G. E., ... & Julyanthry, J. (2020). Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis (Tinjauan Teori dan Konseptual).
- Siregar, P., & Suryani, I. (2018) 'Manajemen konflik organisasi pada sektor publik di Indonesia: Studi kasus instansi pemerintah daerah', *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 5(1), pp. 45–59.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., ... & Utami, M. M. (2021). Komunikasi Organisasi.
- Susanto, A. (2014) *Manajemen Strategi: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R.H. (1974) *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (2008) 'The conflict-positive organization: It depends upon us', *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), pp. 19–28. Available at: <https://doi.org/10.1002/job.473>.
- Wahyudi, T., & Kurniawan, R. (2020) 'Dampak perubahan kebijakan pemerintah terhadap konflik organisasi di Indonesia', *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), pp. 158–172.
- Wirawan, I.G. (2012) *Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Zarkasi, Z., Lustono, L., Zhafira, N. H., Laily, N., Febrian, W. D., Triono, F., ... & Samukroni, M. A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (The Art of Human Resource, Human Capital, and Human Relation).

TENTANG PENULIS



Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Penulis lahir di Pematangsiantar tanggal 03 Agustus 1993, dan merupakan Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar. Disamping mengajar, juga aktif sebagai *Reviewer* dan Editor di beberapa jurnal nasional Perguruan Tinggi, serta aktif meneliti kajian dibidang keuangan dan bisnis serta berkolaborasi untuk menulis buku yang terkait dengan bidang Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Magister Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2017.

BAB 7

STRATEGI DAN TEKNIK MANAJEMEN KONFLIK

Dr. Edi Harapan, M.Pd.
Universitas PGRI Palembang

A. Konflik dalam Organisasi

Pada setiap perkumpulan sekelompok manusia, biasanya akan timbul keakraban dan juga konflik yang bermakna tidak akur, terjadi pertentangan, dan berakibat timbulnya permusuhan. Cassel Concise (1989) mendefinisikan konflik sebagai suatu pertarungan, benturan, pergulatan, dan pertentangan berbagai kepentingan, opini-opini atau tujuan; pergulatan mental, dan penderitaan batin. Konflik adalah perjuangan yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas, dan lain sebagainya, dimana tujuan dari mereka bertikai itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga untuk menundukkan saingannya dengan kekerasan atau ancaman. Konflik menurut Johnson (1981) adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain.

Menurut Wirawan (2010), konflik adalah hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau yang merasa memiliki, sasaran-sasaran yang tidak sejalan. Konflik adalah suatu kenyataan hidup, tidak terhindarkan dan sering bersifat kreatif. Konflik terjadi ketika tujuan masyarakat tidak sejalan. Konflik timbul karena ketidakseimbangan antara hubungan-hubungan sosial, seperti

kesenjangan status sosial, kurang meratanya kemakmuran dan akses yang tidak seimbang yang kemudian menimbulkan masalah-masalah diskriminasi.

Fuad dan Maskanah (2000) mengartikan konflik sebagai benturan yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang disebabkan karena adanya perbedaan kondisi sosial budaya, nilai, status, dan kekuasaan, dimana masing-masing pihak memiliki kepentingan terhadap sumberdaya alam. Meskipun manajemen konflik terdapat di dalam setiap organisasi, namun terjadinya konflik hampir tidak dapat dihindarkan. Dalam tulisan ini, penulis tidak membedakan konflik-konflik yang terjadi di tempat kerja maupun konflik di luar lingkungan tempat bekerja. Di setiap organisasi, konflik dapat terjadi antarpribadi, domestik, sosial, dan global (perang dunia kedua). Manajemen konflik hadir dengan tujuan mengendalikan organisasi agar tetap kompetitif. Konflik sebagai pertanda organisasi sedang mengalami perubahan yang berarti, anggota organisasi mulai tumbuh rasa memiliki dan berkeinginan menjadikan tempat kerja mereka menjadi lebih baik (Wayudi & Wahyu Hidayat, 2019).

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan yang namanya konflik. Ketika dua atau lebih entitas sosial yaitu, individu, kelompok, organisasi, bahkan negara saling berhubungan dalam mencapai tujuan mereka, hubungan mereka mungkin menjadi tidak cocok atau tidak konsisten (Andi Kristanto, 2020). Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Manajemen konflik juga memainkan peran penting dalam menyelesaikan sebuah konflik. Manajemen konflik melibatkan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencegah konflik pada waktu yang tepat dan juga membantu menyelesaikannya secara efektif dan lancar. Tidak ada konflik

yang bisa dimulai dengan sendirinya. Harus ada peristiwa atau kejadian untuk memicu hal yang sama. Melalui manajemen konflik, seseorang benar-benar mengetahui kemungkinan peristiwa yang dapat memulai konflik dan mencoba sebaik mungkin untuk menghindarinya.

B. Mengapa Terjadi Konflik?

Setiap orang memiliki perbedaan dan kepentingan. Jadi, selama ada perbedaan dan kepentingan tersebut, konflik akan selalu timbul. Jangankan antar manusia, di dalam diri setiap orang pasti terjadi konflik. Konflik seperti ini sering disebut konflik batin, yaitu peperangan antara perasaan dengan pikiran; keinginan dengan penolakan, terutama pada saat seseorang melawan hawa nafsunya. Pergolakan seperti ini sering terjadi dan pasti terjadi pada setiap orang.

Salah satu contoh konflik yang terjadi dalam sejarah kehidupan manusia adalah konflik kakak beradik Habil dan Kabil putra Nabi Adam AS. Tidak seorang pun mampu menghapus konflik dalam kehidupannya, meskipun pada kenyataannya setiap orang tidak ingin hal yang demikian itu terjadi pada dirinya. Menurut Hoda Lacey (2003) pertentangan dengan pihak lain bukanlah sesuatu yang jelek. Jika pertentangan itu dikelola secara konstruktif, konflik dapat menghasilkan suatu pembelajaran, pertumbuhan, dan perubahan jalinan hubungan yang lebih baik, serta perasaan untuk memiliki tujuan bersama. Bahayanya terletak pada konflik yang tidak dikelola dengan baik atau dibiarkan terus memburuk. Konflik seperti ini akan menimbulkan malapetaka atau menyebabkan timbul berbagai pengorbanan, mulai dari korban perasaan hingga korban jiwa.

Terjadinya konflik pegawai di dalam organisasi ditentukan oleh banyak faktor. Menurut Aris (2020) faktor penyebab timbulnya konflik adalah: (1) perbedaan individu, (2) perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga menciptakan pribadi yang berbeda, (3) perbedaan kepentingan individu antara pribadi dengan kelompok, (4) perubahan nilai yang

ekspres dan mendadak di dalam organisasi. Masing-masing faktor penyebab timbulnya konflik tersebut akan penulis jelaskan sebagai berikut.

1. Faktor Perbedaan Individu

Perbedaan individu yang dimaksud meliputi perbedaan perasaan dan pendirian, dimana setiap individu adalah manusia yang unik. Artinya setiap pegawai memiliki pendirian dan perasaan yang tidak sama, Perbedaan pendirian dan perasaan tetaplah menjadi suatu yang nyata, dan hal itu menjadi salah satu faktor penyebab timbulnya konflik. Di dalam mejalani hubungan sosial, secara individu tidak selalu sejalan dengan pegawai lainnya.

2. Faktor Perbedaan Latar Belakang Kebudayaan

Latar belakang yang berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya juga dapat menjadi pemicu terjadinya konflik. “Lain lubuk lain ikannya, dan lain padang lain belalang”, yang menunjukkan bahwa sebagai besar pegawai tidak dari latar belakang yang sama. Setiap daerah, suku, etnis memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda-beda. Misalnya, suku Dani di Papua yang masih memakai koteka akan sangat berbeda dengan suku Aceh yang sangat kuat menutupi auratnya. Mungkin budaya suku Dani sangat baik di pakai di daerah Papua dan akan tidak baik bila kebudayaan tersebut dipakai di daerah luar Papua. Apabila ada dan kebudayaan suatu masyarakat dipaksakan kepada kelompok masyarakat lain, maka akan timbul konflik.

3. Faktor Perbedaan Kepentingan Individu dalam Kelompok

Setiap pegawai memiliki tujuannya masing-masing walaupun mereka berada dalam satu organisasi yang sama. Perbedaan kepentingan inilah yang sering menimbulkan konflik, baik konflik antarpribadi maupun konflik dengan kelompok.

4. Faktor Perubahan Nilai Mendadak

Perubahan merupakan sesuatu yang wajar terjadi, dan bahkan perubahan adalah sesuatu yang abadi. Tidak ada yang tidak mengalami perubahan. Tetapi perubahan yang terjadi secara mendadak akan menimbulkan konflik. Misalnya di dalam organisasi yang selama ini bekerja secara manual, tiba-tiba dilakukan perubahan mendadak dengan bekerja berbasis komputer.

Berbagai faktor perubahan tersebut merupakan pemicu konflik. Setiap konflik yang timbul harus dipecahkan atau dicarikan solusinya. Pemecahan konflik bukan dengan cara menghindari konflik tersebut di saat muncul, melainkan menyambutnya dengan suka duka, mempelajarinya dan terus mencari solusi. Seseorang tidak perlu menghindari konflik, sebab konflik selalu ada bersama dengan keberadaan manusia. Tidak ada seorang pun yang lepas dari konflik. Namun yang lebih bijak apabila seseorang mampu meminimalisir konflik yang terjadi, mengelolanya sehingga konflik menjadi persiangan yang sehat dan menimbulkan manfaat.

C. Teori Bertingkat dalam Manajemen Konflik

Setiap konflik akan dimulai oleh dua daya atau kekuatan yang saling bertentangan. Mungkin saja konflik terjadi hanya pada dua orang atau antarpribadi. Seperti halnya skema pada *multi level marketing*, konflik yang terjadi di tempat kerja akan menyebar ke level yang lebih rendah dan keluar dari diri pribadi dalam bentuk piramida yang besar, seperti pada gambar berikut.

Biasanya pada sebuah organisasi unit kerja, tingkat konflik yang terjadi pada pucuk pimpinan (*top management*) akan mempengaruhi terjadi konflik pada level menengah (*middle management*) sampai sampai ke level yang paling bawah (*lower management*), bahkan sampai ke masing-masing pribadi anggota organisasi. Keadaan seperti ini biasanya menyebar sampai ke level yang paling rendah, tingkat konflik akan semakin membesar. Mengapa hal ini terjadi? Karena setiap pimpinan biasanya memiliki pengikut dan pengaruh. Dapat dilihat

bagaimana terjadinya perpecahan organisasi partai politik yang disebabkan adanya perseteruan di tingkat pucuk pimpinan. Bahkan terkadang perpecahan di pucuk pimpinan menimbulkan konflik fisik di tingkat rendah.



Gambar 7.1 Tingkat Konflik dalam Organisasi

Berapa banyak orang yang benar-benar mengetahui atau peduli pada penyebab dari terjadinya konflik, baik konflik antar pribadi, antar kelompok, bahkan antar negara sekalipun. Misalnya apa yang menjadi penyebab timbulnya konflik antarkeluarga Capulet dengan Montague yang menyebabkan kematian tragis Romeo dan Juliet? Konflik seperti ini telah berabad-abad yang lalu muncul ke permukaan bumi dan mengakibatkan sakit hati, pertumpahan darah, peperangan, dan kehancuran. Dalam setiap peperangan yang berkecamuk, barangkali bisa dilacak kembali alasan dari masing-masing pihak yang sedang berkonflik. Tentu saja terjadinya konflik itu dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda.

Perangkat nilai dan kepercayaan yang telah timbul berabad-abad yang lalu menghasilkan sikap pertentangan yang mempengaruhi pribadi, kelompok, suku, etnis atau bangsa dan pandangan agama yang berbeda. Konflik tersebut sudah begitu besar, begitu mendalam, berurat berakar sehingga nyaris mustahil untuk dicarikan solusinya. Misalnya pertentangan

kaum Suni dengan kaum Siah dalam Islam yang menyebabkan pertikaian hingga saat ini. Pertikaian dan perang antar suku di Papua atau di daerah lainnya susah sekali dihentikan. Konflik antara dua orang calon pemimpin formal maupun non-formal mengakibatkan terjadinya konflik sampai kepada para pengikutnya. Hal semacam ini sudah lama terjadi dan menurun sampai kepada generasi berikutnya.

Di dalam setiap organisasi, baik organisasi formal maupun non-formal, setiap orang dengan caranya sendiri dapat menjadi penengah (mediator) mencegah terjadinya berbagai tragedi seperti deskripsi di atas. Oleh sebab itu, setiap pegawai harus dapat mempelajari, dan mengatasi konflik sedini mungkin, memperkecil jenis konflik dan mencegahnya menjadi pertikaian fisik. Pimpinan organisasi sebagai “ujung tombak” dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang ada dengan arif dan bijaksana. Pimpinan organisasi atau seseorang pegawai yang mampu mengatasi konflik akan mampu meredam semua bentuk pertentangan di antara pegawai yang ada dalam organisasi. Hingga saat ini tidak sedikit korban yang telah berjatuh akibat dari konflik yang berkepanjangan. Kegagalan mengelola konflik di organisasi pada umumnya disebabkan oleh tersumbatnya komunikasi antar pegawai atau antara pihak-pihak yang berkonflik. Misalnya pada suatu perusahaan terjadi kegagalan komunikasi yang harmonis antara manajemen perusahaan dengan pegawai yang berlindung di balik organisasi buruh yang menimbulkan korban di antara kedua belah pihak. Pada hal bila kedua belah pihak dapat duduk bersama, membahas semua persoalan dengan kepala dingin, obyektif, dan transparan, maka keduanya justru akan diuntungkan.

D. Konflik Tersebunyi

Konflik tidak selalu dimanifestasikan dalam perselisihan terbuka, teraiakan, makian, atau tanda-tanda lainnya yang mudah kelihatan. Intuisi anda akan memberi tahu jika ada sesuatu yang tidak beres. Honda Lacey (2003) menyatakan

“konflik dapat diekspresikan secara pasif dan agresif, secara terang-terangan atau tersamar atau kombinasi dari keempatnya.” Model pada gambar berikut merupakan salah satu cara memandang tanda-tanda atau gejala konflik.



Gambar 7.2 Tanda-tanda Konflik Tersembunyi

1. Kuadran 1 adalah tanda yang sangat jelas dari konflik yang ditunjukkan dengan cara agresif berupa teriakan, celaan, makian, ejekan, hardikan, ancaman, tindak kekerasan fisik, dan sebagainya. Keadaan ini disebut “konflik terbuka”, misalnya dua orang petinju profesional yang akan berhadapan dalam suatu pertandingan terbuka secara terang-terangan mengejek, mencela lawan bertandingnya. Juga dalam organisasi partai politik, dimana salah satu partai menjelekkan partai yang lain demi untuk mendapatkan dukungan dari konstituennya.
2. Kuadran 2 adalah tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara agresif, misalnya komentar-komentar yang meremehkan, pelecehan, penghinaan, tanpa henti mencari kesalahan, mengkritik, dan lain sebagainya.

Kebencian dan usaha mencoreng muka orang lain juga termasuk dalam kuadran ini.

3. Kuadran 3 adalah tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara pasif, misalnya tidak mau bekerjasama, membolos, alasan sakit, dan berbagai alasan lainnya dengan maksud untuk tidak mendukung atau tidak mau bekerjasama. Contohnya, pada saat buruh pabrik sepatu Adidas mogok kerja, sejumlah besar pegawai tidak masuk kerja dengan alasan sakit, dari pada secara terbuka berhadapan dengan manajemen melalui kegiatan mogok dan unjuk rasa.
4. Kuadran 4 adalah tanda konflik yang jelas ditunjukkan dari konflik yang agresif, misalnya sopan santun yang dibuat-buat, mengabaikan atau mogok bicara sebagai bentuk hukuman atau ketidaksetujuan, mengirim memo yang menunjukkan kekeliruan pihak lain dengan tembusan yang ditujukan kepada setiap unsur pimpinan dan pihak berkepentingan lainnya.

Keempat kuadran inilah yang sering ditemukan di saat mengamati konflik yang terjadi pada setiap organisasi. Ada sekelompok orang yang menunjukkan perilaku pertentangan secara terbuka, ada sekelompok lagi yang melakukannya secara tersembunyi, ada sekelompok lagi pegawai yang menunjukkan secara pasif, dan sekelompok lagi yang menunjukkan secara agresif.

E. Nilai Positif dari Konflik

Setiap hubungan di dalam organisasi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Perselisihan dan konflik biasa terjadi di masyarakat dan tidak dapat dihindari. Hal itu karena perbedaan yang ada di antara individu atau suatu kelompok, baik mengenai kepentingan, status, nilai, latar belakang, dan lain-lain. Konflik yang biasa dianggap negatif bagi beberapa orang, namun nyatanya juga memiliki konsekuensi yang positif. Hal itu dapat terjadi karena adanya manajemen konflik yang baik, dari

individu maupun kelompok. Konflik pada akhirnya dapat melahirkan stres (Ekawarna, 2019).

Kendati unsur konflik selalu terdapat dalam setiap bentuk “hubungan” baik antarpribadi maupun antar unit kerja, pada umumnya dianggap sebagai keadaan yang buruk dan harus dihindarkan. Menurut Johnson (1981) konflik dipandang sebagai faktor yang akan merusak hubungan, maka harus dicegah. Namun kini banyak orang yang mulai sadar bahwa rusaknya jalinan hubungan sesungguhnya disebabkan oleh kegagalan *memanagement* konflik secara konstruktif, adil, dan memuaskan kedua belah pihak, bukan oleh munculnya konflik itu sendiri. Kini konflik sering mendapat sebutan yang lebih berkonotatif positif, seperti “bumbu” dalam hubungan antar pegawai.

Sesungguhnya bila seorang pegawai mampu mengelola konflik secara konstruktif, maka konflik akan memberikan manfaat positif bagi diri sendiri maupun bagi pegawai lainnya. Pada beberapa organisasi perusahaan justru konflik harus ditimbulkan antara para pegawai dengan tujuan menciptakan rasa persaingan, kemampuan, dan kinerja yang terbaik. Dengan cara demikian, maka setiap pegawai akan bekerja keras untuk memperlihatkan kinerja yang terbaik di mata pimpinan. Oleh sebab itu, pimpinan sering menciptakan konflik dalam bentuk yang positif. Tentu saja pegawai yang menunjukkan kinerja terbaiknya akan menduduki posisi jabatan yang strategis. Dampak positif dari pengelolaan konflik ini adalah peningkatan pendapatan, posisi jabatan, *image* pegawai dimata rekan kerja dan keluarga.

F. Strategi Mengatasi Konflik

Setiap pegawai memiliki strategi masing-masing dalam mengelola konflik. Semua strategi yang digunakan merupakan hasil belajar dan pengalaman mengelola sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi. Strategi mengelola konflik dari pengalaman, biasanya di mulai dari masa kanak-kanak hingga dewasa, maka strategi akan bekerja secara otomatis. Pada

umumnya, seseorang tidak menyadari cara pertingkah laku dalam situasi konflik. Perilakunya seolah-olah terjadinya begitu saja. Bila seorang pegawai berkonflik dengan pegawai lain, ada dua hal harus dipertimbangkan, yaitu:

1. Tujuan atau berbagai kepentingan pribadi pegawai. Tujuan pribadi ini dapat dirasakan sebagai hal yang sangat penting, sehingga ia harus mempertahankannya mati-matian, atau tidak terlalu penting sehingga mudah dikorbankan.
2. Hubungan baik dengan pihak lain. Sebagaimana pada tujuan pribadi, hubungan dengan pihak lain dengan siapa pegawai berkonflik akan juga dirasakan sebagai hal yang sangat penting, atau sama sekali tidak penting.

Cara seorang pegawai berperilaku dalam suatu konflik dengan pegawai lain, akan ditentukan oleh seberapa penting tujuan pribadi dan hubungan dengan pihak lain yang dirasakannya. Berdasarkan dua pertimbangan di atas, dapat ditemukan lima gaya dalam mengelola konflik antar pegawai, yaitu: (1) gaya kura-kura, (2) gaya ikan hiu, (3) gaya kancil, (4) gaya rubah, dan (5) gaya burung hantu (Johnson, 1981). Masing-masing gaya tersebut akan penulis jelaskan sebagai berikut.

1. Gaya Kura-kura

Konon kabarnya, binatang Kura-kura lebih senang menarik diri dan bersembunyi di balik tempurung badannya untuk menghindari konflik. Mereka cenderung menghindari dari pokok permasalahan maupun dari pegawai yang dapat menimbulkan konflik. Mereka percaya bahwa usaha menghadapi konflik hanya akan sia-sia. Lebih baik menarik diri, karena secara fisik dan psikologis menghindari dari konflik dari pada menghadapnya. Dalam dunia pewayangan, sikap semacam ini dapat ditemukan dalam figur Baladewa.

2. Gaya Ikan Hiu

Ikan Hiu senang menaklukkan lawan dengan memaksanya menerima solusi mengatasi konflik yang disodorkan. Baginya, tercapai tujuan pribadi adalah yang

utama, sedangkan hubungan dengan pegawai lain tidak terlalu penting. Pada gaya Ikan Hiu, konflik yang datang harus dipecahkan dengan cara satu pihak menang dan pihak lain kalah. Watak Ikan Hiu selalu mencari menang dengan cara menyerang, mengguguli, dan mengancam ikan-ikan lain. Dalam dunia pewayangan, sikap ini kiranya dapat ditemukan pada figur Duryudana.

3. Gaya Kancil

Seekor Kancil sangat mengutamakan hubungan yang damai dan kurang mementingkan tujuan pribadi. Kancil ingin diterima dan disukai oleh semua binatang. Kancil berkeyakinan bahwa konflik harus dihindari, demi kerukunan. Sikap konflik tidak mungkin dipecahkan apabila hubungan telah terputus. Setiap konflik yang timbul harus didamaikan, bahkan dipecahkan agar hubungan tidak terlanjur rusak. Dalam dunia pewayangan, sikap kancil yang mementingkan kutuhan hubungan dapat ditemukan dalam figur Kuntadewa.

4. Gaya Rubah

Binatang Rubah senang mencari kompromi. Bagi binatang Rubah, tujuan pribadi dan terjalannya hubungan dengan pihak lain sama-sama cukup penting. Pegawai yang memiliki gaya seperti Rubah mau mengorbankan sedikit tujuan dan hubungannya dengan pihak lain demi tercapainya kepentingan dan kebaikan bersama.

5. Gaya Burung Hantu

Burung Hantu sangat mengutamakan tujuan pribadinya sekaligus hubungannya dengan pihak lain. Bagi burung Hantu, konflik merupakan masalah yang harus segera dicari pemecahannya dan pemecahan itu harus sejalan dengan tujuan pribadinya maupun tujuan pribadi lawannya. Bagi pegawai yang memiliki gaya burung Hantu, konflik justru bermanfaat meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan yang terjadi diantara dua pihak yang berhubungan. Dalam menghadapi konflik, burung Hantu akan berusaha mencari penyelesaian yang

memuaskan kedua belah pihak dan mampu menghilangkan ketegangan serta perasaan negatif lain yang mungkin timbul di dalam diri kedua belah pihak akibat dari konflik tersebut. Dalam dunia pewayangan, pegawai yang bergaya burung Hantu terdapat dalam figur Kresna (Suptatiknya, 1993).

Seorang pegawai perlu memahami strategi yang biasa digunakannya dalam menghadapi dan memecahkan masalah konflik dengan orang lain. Dengan memahami strategi konflik yang biasa dipakainya, pada akhirnya seorang pegawai akan membiasakan diri menggunakan strategi yang paling efektif ditinjau dari sudut tercapainya tujuan pribadi maupun terpeliharanya hubungan baik dengan pegawai lain.

G. Menghadapi Konflik dalam Organisasi

Keakraban, kedekatan bagi seorang pegawai dalam sebuah organisasi akan melahirkan banyak kemudahan dalam bekerja. Kemudahan ini disebabkan oleh terjalinnya ikatan batin antara setiap pegawai yang terlibat di dalam organisasi. Melalui kedekatan yang terjalin antar pegawai, akan memperkecil *gap* atau jarak sehingga tumbuh hubungan emosional di antara mereka.

Selain itu, kedekatan hubungan antar pegawai tumbuh di atas norma-norma yang berlaku. Norma merupakan seperangkat aturan dan harapan yang diharapkan sehingga tersusun jalinan interaksi seharusnya dilakukan oleh para pegawai. Norma sosial biasanya tidak tertulis, tetapi dimengerti atau dipahami oleh semua pegawai. Park dalam Harapan (2022) mengatakan “norma-norma itu mengurangi ketidakpastian atau keragu-raguan di saat orang berinteraksi.” Dalam konsep Agustiar Syah Nur (1995) “norma berlaku bagi semua orang tanpa terkecuali.” Oleh karena itu, konflik dalam organisasi dapat dihindari bila setiap pegawai menghormati norma-norma yang ada. Apabila norma tidak dilanggar, mudah-mudahan konflik tidak akan terjadi. Dalam hal ini Abizar (1988) menyatakan “norma-norma dalam hubungan antarpribadi

mengakibatkan seorang pegawai lebih mawas diri dengan tingkah laku mereka.”

Selain itu terjalannya hubungan komunikasi antar pegawai merupakan “kunci” di dalam menangani konflik. Hidayanto (1992) menyatakan “salah satu tujuan menjalin komunikasi antar pegawai untuk menghindari konflik. Setiap pegawai yang tertimpa konflik bila dapat mengkomunikasikan perasaannya secara jujur dan terbuka, mau mendengarkan dan memahami apa yang disampaikan oleh orang lain serta bersedia memecahkan semua persoalan yang terjadi, berarti konflik sudah dapat ditangani. Pegawai yang berkonflik dengan koleganya, tidak dapat menyelesaikan masalah apabila jalur komunikasi sudah tersumbat antara kedua belah pihak. Dengan terjalannya komunikasi antar pihak, maka konflik yang timbul akan lebih mudah dipecahkan.

H. Kesimpulan

Konflik merupakan sesuatu yang tidak mungkin dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Ketika dua atau lebih entitas sosial yaitu, individu, kelompok, organisasi, bahkan negara saling bersaing dalam mencapai tujuan masing-masing. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam berinteraksi. Berbagai perbedaan tersebut menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya.

Manajemen konflik juga memainkan peran penting dalam menyelesaikan sebuah konflik. Manajemen konflik melibatkan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencegah konflik pada waktu yang tepat dan juga membantu menyelesaikannya secara efektif dan lancar. Tidak ada konflik yang bisa dimulai dengan sendirinya. Harus ada peristiwa atau kejadian untuk memicu hal yang sama. Melalui manajemen konflik, seseorang benar-benar mengetahui kemungkinan peristiwa yang dapat memulai konflik dan mencoba sebaik mungkin untuk menghindarinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abizar. (1988). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Depdikbud, Dirjen Dikti P2LPTK.
- Ekawarna. (2019). *Manajemen konflik dan stress*. Jakarta: Mitra Gramedia.
- Fuad, F.H & Maskanah, S. (2000). *Inovasi penyelesaian sengketa pengelolaan sumber daya hutan*. Bogor. Pustaka LATIN.
- Harapan, E. (2022). *Komunikasi antarpribadi: perilaku insani organisasi pendidikan (cet, keempat)*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Johnson, D.W. (1981). *Reaching out: interpersonal effectiveness and self actualization*. EnglewoodCliffs: Prentice-Hall.
- Kristanto, A. (2020). *Manajemen konflik*. Jakarta: Mitra Gramedia.
- Lacey, H. (2003). *How to resolve conflict in the workplace*. (terjemahan). Jakarta: Publisher.
- Nur, A.S. (1995). Profil pendidik masa depan. *Makalah pada seminar Strategi Pembangunan Daerah Sumatera Barat Menghadapi Era Globalisasi*. Padang: Panitia Penyelenggara HUT Kemerdekaan RI ke 50.
- Supratiknya, A. (1993). *Komunikasi antarpribadi: tinjauan psikologis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Susan, N. (2017). *Pengantar sosiologi konflik*. Jakarta: Mitra Gramedia.
- Wahyudi & Hidayat W. (2019). *Manajemen konflik dan stres dalam organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan, (2010). *Konflik dan Manajemen konflik, teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wuli, R.N. (2022). *Manajemen konflik berbasis budaya dari ngada untuk indonesia*. Jakarta: Mitra Gramedia.

TENTANG PENULIS



Dr. Edi Harapan, M.Pd.

Universitas PGRI Palembang

Penulis adalah dosen di Universitas PGRI Palembang. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai sejak berhasil menyelesaikan studi sarjana di Jurusan Ilmu Kesejahteraan Sosial STISIPOL Candradimuka Palembang. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di Prodi Administrasi Pendidikan IKIP Padang, dan menyelesaikan studi program doctoral di Prodi Administrasi Pendidikan UPI Bandung. Penulis memiliki kepakaran di bidang Administrasi dan Pembiayaan Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Profesi Pendidikan, Supervisi Pendidikan, dan Metodologi Penelitian guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun internasional yang bereputasi. Selain sebagai peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Penulis juga telah dipercaya oleh APMAPI (Asosiasi Program Studi Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia) sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal *LIMEEMAS* (*Leadership, Inovation, Motivation, Enterprrenership, Education, Managerial, Administrtion, Supervition*).

BAB 8

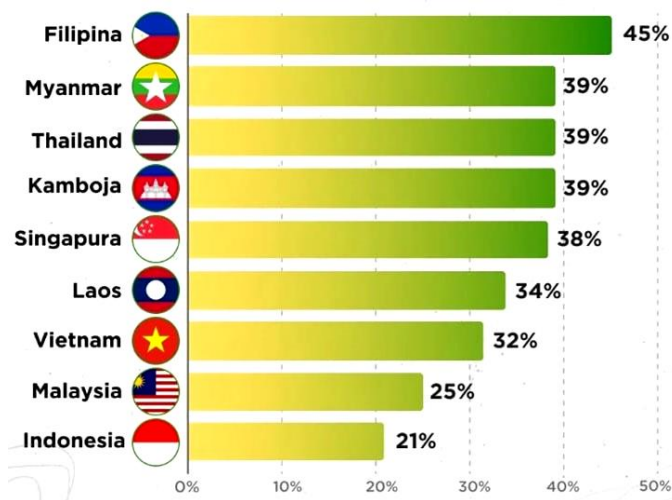
KONSEP DASAR STRES KERJA

Tegowati, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

A. Pendahuluan

Bekerja adalah salah satu usaha guna memenuhi kebutuhan hidup. Dari hasil bekerja tersebut pekerja akan mendapatkan gaji atau imbalan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Banyaknya pencari kerja yang tidak diimbangi dengan lapangan pekerjaan menyebabkan adanya kesenjangan dan banyak pencari kerja yang tidak terserap seluruhnya. Dalam hal ini tentu ada kesulitan tersendiri dalam mendapatkan pekerjaan. Ketika pekerjaan sudah didapatkan dengan segala jerih payah, muncul lagi kesulitan atau resiko, salah satunya adalah adanya stres kerja. Stres kerja terjadi karena adanya suatu pemicu. Misalnya pekerja yang baru saja memasuki dunia kerja, belum ada pengalaman sama sekali dan masih butuh bantuan orang lain dalam menjalankan pekerjaannya. Namun tidak semua rekan kerja akan bersikap manis terhadap pekerja/pegawai baru ditempatnya. Mungkin merasa akan tersaingi suatu hari nanti atau memang kepribadian yang tidak cocok. Bagi pekerja baru tersebut menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya baru tentu akan memicu stres.



Gambar 8.1 Tingkat Stres Pekerja di wilayah Asia Tenggara tahun 2022

Stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menciptakan adanya suatu kondisi yang tidak seimbang antara fisik dan psikis, yang mempengaruhi kondisi pekerja baik emosi maupun proses berpikir. Di Indonesia, pekerjaannya memiliki tingkat stres kerja yang rendah / kecil (21%, tahun 2022) dibanding negara-negara lain di wilayah Asia Tenggara seperti Thailand, Kamboja, Malaysia, Vietnam, Filipina, Myanmar, Singapura dan Laos. Tentu hal ini tidak terlepas dari budaya, lingkungan dan kondisi kerja di tiap negara tersebut. Saat pekerja mengalami stres, maka akan terjadi perubahan tingkah laku pada pekerja yang mengalaminya. Kondisi sehari-hari yang relatif kondusif pun akan membuat seorang pekerja menjadi sangat sensitif dan mudah tersinggung saat sedang stres. Contohnya saat pekerja dipaksa menyesuaikan diri dengan kondisi baru. Kondisi tersebut akan reda atau hilang seiring penyebab stres tersebut dapat teratasi. Reaksi individu terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang meminta tuntutan tertentu terhadap diri mereka di tempat kerja mereka juga merupakan sumber stres (Wijono, 2015).

Memang stres kerja erat kaitannya dengan kinerja seseorang, bila tidak ada stres, pekerja juga tidak ada tantangan-tantangan sehingga kinerja cenderung rendah. Namun stres yang terlalu besar dapat memicu kemampuan seseorang untuk menghadapi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Misalnya pekerja yang sebetulnya mampu namun akhirnya mengalami kinerja buruk karena terlalu tertekan oleh pekerjaan yang terlampaui banyak. Sehingga sangat penting mengetahui stres kerja yang sangat mungkin dialami oleh setiap pekerja dalam setiap pekerjaan. Dalam bab ini akan membahas mengenai definisi stres kerja, konsep dasar stres, jenis stres, gejala stres kerja, penelitian tentang stres kerja dan indikator stres kerja.

B. Definisi Stres Kerja

Definisi stres telah berubah dari waktu ke waktu. Pada abad ke-17, istilah "stres" digunakan untuk menggambarkan kesulitan, *straits*, kesengsaraan, atau penderitaan (Shorter Oxford Dictionary, 1933), dan istilah "*estrece*" dari bahasa Prancis kuno digunakan untuk menggambarkan kesempitan atau penindasan (Shorter Oxford Dictionary, 2007). Pada abad ke-18 dan ke-19, istilah "stres" telah diperluas untuk menunjukkan situasi yang dipenuhi dengan ketegangan, tekanan, atau usaha keras. Definisi stres secara formal dikemukakan pertama kali oleh Walter Cannon tahun 1932, yang mengatakan: ketika makhluk merasakan adanya ancaman dari luar dirinya, makhluk cenderung melakukan pertahanan. Beberapa definisi stres kerja sebagai berikut:

1. Stress menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang disebabkan oleh faktor luar, atau disebut juga dengan ketegangan.
2. P2PTM Kemenkes RI: Stres adalah reaksi seseorang baik secara fisik maupun emosional (mental/psikis) apabila ada perubahan dari lingkungan yang mengharuskan seseorang menyesuaikan diri.

3. WHO: stres pekerjaan adalah tanggapan orang-orang pada saat tuntutan dan tekanan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam mengatasinya.
4. Robbins dan Coulter (2010): Stres adalah reaksi negatif dari orang yang mengalami tekanan dari beban berlebih yang disebabkan oleh tuntutan, hambatan, atau peluang yang berlebihan.
5. King (2010): Stres yang berkaitan dengan pekerjaan (*job stres*) didefinisikan sebagai stres kerja.
6. Mangkunegara (2013): Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pekerja saat bekerja di tempat kerja mereka.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat dirumuskan bahwa pengertian stres kerja adalah suatu ketegangan yang muncul dari interaksi pekerja dengan pekerjaan mereka yang menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan mental, yang kemudian berdampak pada emosi, proses berpikir, dan kondisi kerja mereka.

C. Konsep Dasar Stres

Setiap orang pasti pernah mengalami stres. Namun mungkin tingkatan stres yang dialami berbeda antara satu orang dengan orang yang lain. Peristiwa tertentu dapat menyebabkan stres bagi seseorang, tetapi bagi orang lain, peristiwa tersebut adalah hal yang biasa dan dapat dikendalikan dengan baik. Semua orang dapat melihat sesuatu dengan cara yang berbeda. Misalnya orang yang membeli produk di suatu supermarket dan harus antri ketika membayar. Sebagian orang mungkin merasa enjoy saja ketika mengantri dan tidak berdampak apa-apa. Sedangkan bagi orang yang saat itu tengah terburu-buru atau tengah dihadapkan pada kondisi yang tidak nyaman, maka tiap detik yang dilalui untuk menyelesaikan antrian tersebut pasti memicu stres. Dalam menyikapi hal ini masing-masing orang juga akan memberikan respon yang berbeda, ada yang gelisah, menyerobot hingga marah-marah. Sebagian besar stresor dalam kehidupan sehari-hari bersifat psikososial; stresor yang sama dapat dilihat dengan cara yang berbeda, dan penilaian kognitif

individu atau karyawan sangat mempengaruhi apakah stresor itu berdampak positif atau negatif (Selye dalam Waluyo, 2009).

Sutherland dkk (dalam Asih dkk., 2018) mendefinisikan konsep dasar stres yaitu:

1. Penilaian kognitif (*cognitive appraisal*), menggambarkan stres sebagai pengalaman subjektif yang mungkin didasarkan pada pemahaman seseorang mengenai situasi yang tidak semata-mata tampak di lingkungan;
2. Pengalaman (*experience*) adalah suatu situasi yang bergantung pada tingkat pengalaman dengan situasi, keterbukaan sebelumnya (*previous exposure*), proses belajar, kemampuan nyata, dan konsep pendukung;
3. Tuntutan (*demand*) adalah tekanan, tuntutan, keinginan, atau dorongan langsung yang mempengaruhi cara tuntutan dapat diterima.
4. Pengaruh interpersonal (*interpersonal influence*), ketidakhadiran seseorang di mana faktor situasional dan latar belakang mempengaruhi pengalaman subjektif, respons, dan perilaku *coping*. Hal ini dapat memiliki konsekuensi baik positif maupun negatif. Meskipun kehadiran orang lain dapat menyebabkan kekacauan dan ketidakpastian yang tidak diinginkan, tetapi juga dapat memberikan dukungan, meningkatkan harga diri, dan memberikan konfirmasi nilai dan prinsip secara personal;
5. Keadaan stres (*a state of stress*) adalah ketidakseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan untuk menyelesaikannya. Proses *coping* dan hasilnya adalah proses yang mengikuti.

Coping adalah suatu jenis pemecahan masalah dengan mengupayakan cara untuk mengalahkan atau mengurangi stres. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa stres pada ambang tertentu dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan dorongan untuk kreativitas dan inisiatif individu atau kelompok. Hukum Yerkes-Dodson (*Yerkes-Dodson law*) menyatakan bahwa ketika stres meningkat hingga mencapai batas optimum (bukan maksimum), kinerja terbaik

akan dicapai. Namun, setelah mencapai batas optimum, kinerja akan menurun kembali. Oleh karena itu, dalam manajemen stres, stres tidak harus dieliminasi, tetapi harus dikendalikan hingga mencapai batas terbaiknya.

D. Jenis Stres

Stres tidak selalu buruk, stres bisa positif bisa pula negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan berbeda dengan stres hambatan atau stres yang menghambat pencapaian tujuan. Dalam suatu organisasi, terkadang ada tantangan yang dibuat dengan sengaja untuk mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang terbatas. Rice (dalam Ekawarna, 2018) menyatakan teori tentang stres dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu stres secara biologis (*biological stress theories*), stres secara psikologis (*psychological stress theories*), dan stres secara sosial (*social stress theories*). Quick dan Quick (dalam Waluyo, 2009) mengkategorikan stres menjadi dua jenis, yaitu:

1. Eustress

Eustress merupakan hasil respon stres yang sehat, positif dan konstruktif (bersifat membangun). Hal ini mencakup kesejahteraan individu dan organisasi yang terkait dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kinerja tingkat tinggi.

2. Distress

Distress yaitu respon stres yang tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal ini mencakup dampak individu dan organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingginya tingkat ketidakhadiran, yang berhubungan dengan penyakit, kelemahan, dan kematian.

E. Gejala-gejala Stres Kerja

Apabila tingkat stres kerja karyawan di lingkungan kerjanya tinggi, tentu memiliki dampak pada hasil kinerjanya. Namun tingkat stres yang rendah dan berlangsung dalam jangka waktu yang lama pun dapat menurunkan kinerja

karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengambil tindakan supaya dapat menghindari atau meminimalkan stres kerja. Robbins dan Timothy (2016) menjelaskan gejala-gejala stres sebagai berikut:

1. Gejala Fisiologis

Stres menyebabkan perubahan metabolisme yang meningkatkan fungsi jantung, laju pernapasan, dan tekanan darah, yang dapat menyebabkan sakit kepala dan serangan jantung.

2. Gejala Psikologis

Stres memanifestasikan dirinya sebagai keadaan psikologis seperti ketegangan, kecemasan, mudah tersinggung, kebosanan, dan penundaan.

3. Gejala Perilaku

Gejala perilaku stres meliputi penurunan produktivitas, ketidakhadiran dan pergantian karyawan, serta perubahan kebiasaan makan, peningkatan konsumsi rokok dan alkohol, bicara cepat dan gelisah, serta gangguan tidur.

Gejala stres lainnya juga diungkapkan oleh Wirawan (2010) yaitu:

1. Fisik

Denyut jantung meningkat, sakit perut, sesak napas, mulut dan tenggorokan kering, tekanan darah meningkat, keringat dingin, sakit kepala, wajah pucat, gemetar atau susah tidur, tidak enak badan atau mudah lelah, siklus menstruasi tidak teratur, dan nafsu makan menurun.

2. Kognitif

Penuaan, kekhawatiran, pesimis, penilaian yang buruk, konsentrasi yang buruk, kegelisahan, berkurangnya kreativitas, depresi, berkurangnya kinerja, berkurangnya kemampuan memecahkan masalah, prasangka dan ketidakpercayaan, penarikan diri dari pergaulan, kurangnya perhatian, mudah marah/tersinggung, ketidakpuasan, intoleransi terhadap orang lain, mimpi buruk.

3. Afektif

Ketidakstabilan emosi, penarikan diri, depresi, prasangka, kekhawatiran, mudah tersinggung, kegelisahan.

4. Perilaku

Pikun, kinerja menurun, penilaian yang buruk, kreativitas turun, konsentrasi yang buruk, kemampuan memecahkan permasalahan menjadi menurun.

Terdapat sembilan gejala stres menurut Lukaningsih dan Bandiyah (dalam Asih, dkk., 2018):

1. Nyeri otot. Stres akan menimbulkan ketegangan, kontraksi dan kejang pada otot. Untuk mengatasinya bisa dengan cara mengambil nafas dalam-dalam selama 5-10 kali dan fokus pada relaksasi daerah yang tegang pada tubuh. Misal ketegangan di bagian leher, coba memutar lembut leher atau meminta bantuan orang lain untuk mengusuk bahu dengan cepat.
2. Mata berkedut. Kondisi temporer yang sering terjadi akan sangat mengganggu dan mengkhawatirkan yang dipicu oleh stres dengan kondisi yang dikenal sebagai "*blefarospasme*". Kondisi ini bisa diatasi dengan cara menutup mata kemudian membayangkan tempat yang paling membahagiakan. Cara lainnya yaitu dengan mengistirahatkan mata yang tadinya hanya fokus pada satu titik saja, lakukan peregangan setiap 20 menit dengan melihat ke luar jendela pada lanskap yang lebih luas.
3. Gigit kuku. Kebiasaan menggigit kuku merupakan ciri orang yang gugup dan pengalihan untuk menyalurkan stres dengan mengganggu diri sendiri. kebiasaan ini bisa dihentikan dengan menyalurkannya pada hal lain seperti bola kecil yang bisa diputar-putar atau diketuk-ketuk untuk membantu mengeluarkan stres.
4. Rongga. Adanya suatu kebiasaan menggerutukan gigi untuk menekan rasa stres mereka. Kebiasaan ini tentu menyebabkan kesehatan gigi menjadi rentan dan cenderung merusak gigi. Pengalihannya bisa pada pena dan kertas kemudian menuliskan masalah serta melihatnya kembali

secara objektif dalam warna hitam dan putih, dan menuliskan pula solusinya.

5. Ruam. Kulit dapat dijadikan barometer terbaik saat mengalami stres. Stres dapat menyebabkan ruam. Bila hal demikian terjadi berarti tubuh sedang stres dan dapat diatasi dengan cara meletakkan tangan tepat di atas pusar dan ikuti gerakan tarikan nafas. Lakukan nafas panjang 5 hingga 10 kali secara berkala.
6. Mual. Stres bisa mengganggu perut. Untuk mengatasinya, minum air hangat supaya merasa lebih nyaman.
7. Kantuk. Stres dapat menyebabkan kantuk namun juga merusak kualitas tidur, sehingga ketika bangun akan merasa lelah dan mudah marah. Cara mengatasi hal ini bisa dengan tidur lebih awal, tidur siang 30 menit, serta jangan merasa bersalah melakukannya. Ada produktivitas besar dalam istirahat, karena hal demikian dapat memulihkan kondisi dan fokus.
8. Lupa. Memori di kepala dapat mengecil karena stres jangka panjang dan setelah tingkat stres berkurang, ukuran itu akan kembali normal. Pergilah jalan-jalan, berlari menaiki tangga, atau bisa juga mendengarkan lagu favorit dan sedikit tarian untuk membuat otak bekerja dengan baik. Latihan seperti ini bisa menajamkan otak dan dapat membantu mengatasi stres.
9. Bingung. Stres mengganggu fokus dan konsentrasi. Bisa diatasi dengan berjalan-jalan di udara terbuka untuk membantu supaya menjadi fokus kembali. Sinar matahari yang mengandung vitamin D dapat meningkatkan suasana hati sekaligus membantu meningkatkan kekebalan tubuh.

F. Penelitian Tentang Stres Kerja

Penelitian mengenai stres kerja karyawan sudah banyak dilakukan dan beberapa diantaranya menyatakan bahwa stres kerja memiliki dampak pada kinerja, prestasi, *turnover* dan kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Aturrizki, dkk., 2022). Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh

komitmen organisasi, namun dampaknya tidak sebesar pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja (Ardana dkk., 2024). Stres kerja berdampak pada kinerja karyawan, oleh karenanya penting untuk mengatur stres kerja dengan baik. Saat ini banyak sumber daya atau media online yang dengan mudah digunakan untuk memperoleh informasi mengenai cara mengatasi dampak stres kerja pada pegawai.

Lingkungan tempat bekerja juga dapat mempengaruhi stres kerja. Kesehatan dan kinerja karyawan akan meningkat jika stres dikurangi (Pasaribu, 2024). Beban kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Hidayati & Mahfudiyanto, 2024). Stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasional memiliki peran mediasi dalam pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* (Safitri, dkk., 2024). Stres kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Rahman dkk., 2024). Kemudian terdapat pengaruh signifikan pula antara beban kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan (Ayuningtyas dkk., 2024). Stres di tempat kerja dan perilaku *cyberloafing* berpengaruh positif terhadap produktivitas. Hal ini juga menunjukkan perlunya mengendalikan stres kerja dan memperhatikan perilaku *cyberloafing* untuk meningkatkan produktivitas di kalangan para pegawai (Rahmayanti & Karyaningsih, 2024). Meskipun menurunkan stres kerja dengan *cyberloafing*, tetapi kebiasaan *cyberloafing* yang berlebihan dapat mengurangi total jam kerja, yang mengarah pada penurunan produktivitas (Koay & Soh, 2018).

G. Indikator Stres Kerja

Robbin dan Judge (2017) menyatakan tiga dimensi dan indikator yaitu:

1. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi

berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik yang menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2. Faktor Organisasi

Dimensi organisasi melibatkan situasi dimana karyawan dihadapkan pada tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan atau kebutuhan pribadi. Tuntutan tugas/pekerjaan berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dan membuat karyawan merasa lelah setelah menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang dialami karyawan saat melakukan pekerjaan mereka. Tuntutan pribadi mengenai kelompok kerja yang tidak memberikan bantuan teknis bila diperlukan.

3. Faktor Individu

Aspek ini menyangkut kehidupan pribadi setiap karyawan. Diantaranya masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan kepribadian karyawan.

Menurut Hasibuan (2019), terdapat lima tanda stres di tempat kerja, yaitu:

1. Konflik, yaitu perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota suatu organisasi atau kelompok.
2. Komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi dari seseorang ke orang lain dalam suatu organisasi.
3. Waktu kerja, yaitu waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan, diukur berdasarkan persepsi responden terhadap waktu kerja yang berlebihan.
4. Sikap kepemimpinan, diukur dari persepsi responden terhadap sikap pemimpin yang tidak adil dalam memberikan tugas.
5. Beban kerja, hal yang dianggap melebihi kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan (tidak sesuai dengan tujuan perusahaan).

Indikator stres kerja karyawan menurut Mangkunegara (2017):

1. Konflik peran. Hal ini merupakan bentuk perselisihan pendapat pada individu.
2. Beban Kerja. Hal ini merupakan ketidakseimbangan antara kemampuan yang dimiliki dengan tugas yang diberikan atasan.
3. Hubungan di tempat kerja. Banyaknya pekerjaan akan sangat membebani karir seseorang.
4. Pengembangan karir. Ini adalah shock terapi yang membuat karyawan kaget saat berganti pekerjaan dan tidak terbiasa dengan tempat kerja baru.

H. Kesimpulan

Stres adalah kondisi tegang ketika menghadapi situasi yang melebihi kapasitas seseorang dalam mengatasi atau menyelesaikan suatu hal. Setiap orang bisa mengalami stres dan dipastikan pernah mengalami stres namun tingkatannya berbeda-beda. Faktor penyebabnya pun berbeda, mungkin ada penyebab yang datang dari luar dan bisa juga datang dari internal/diri sendiri. Pekerja/individu yang mengalami stres dapat terlihat dari gejala-gejala yang muncul meliputi gejala pada psikis, fisik, perilakunya. Stres akan menurun seiring dengan kemampuan pekerja dalam mengatasi pemicu stres tersebut, sehingga dapat dirumuskan bahwa: $\text{Stres} = \text{Pemicu} - \text{Adaptasi}$. Semakin besar adaptasi yang bisa dilakukan maka stres akan semakin kecil, dan sebaliknya jika adaptasinya rendah maka stres akan tinggi. Pemicu stres dapat mengecil jika pekerja sudah terbiasa menanganinya, namun demikian masing-masing pekerja berbeda. Ada tiga kategori stres, yaitu teori stres secara biologis, psikologis dan secara sosial. Istilah *coping* mengacu pada semua metode yang digunakan dan kemampuan seseorang untuk mengendalikan atau beradaptasi terhadap situasi stres. Dampak stres positif disebut "*eustress*", dan sedangkan stres yang berdampak negatif disebut "*distress*". Keduanya merupakan faktor yang mempengaruhi kehidupan seseorang baik dalam hal pribadi maupun organisasi tempatnya

bekerja. Stres berbahaya bagi kesehatan (fisik dan mental) bila sering atau intens, berkepanjangan atau tidak terkontrol. Akibat negatif dari stres pada tingkat individu dapat mengakibatkan penyakit fisik dan mental, berkurangnya komitmen dan kepuasan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan berkurangnya motivasi dan produktivitas serta ketidakhadiran karena sakit. Untuk itu penting dalam memahami dan mengelola stres dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Z., & Rizqi, M. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Envilab Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1758-1776.
- Asih, G, Y. (2009). *Ergonomika. Dalam Kehidupan Sehari-hari*. Semarang University Press. Semarang
- Asih, G.Y.H. Widhiastuti, R. Dewi. (2018). *Stres kerja*. Semarang University Press. Semarang
- Aturrizki, L., N. N. P. Martini, & I. Puspitadewi. 2022. Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Counter Handphone Oppo di Kabupaten Situbondo. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 3(05), 73-86.
- Ayuningtyas, O., Pradiani, T., & Fathorrahman, F. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bcg Pada Head Office di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1406-1412.
- Ekawarna. (2018). *Manajemen Konflik dan Stres*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayati, Y. R., & Mahfudiyanto. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus Karyawan Bagian Produksi PT Wilis Indonesia Steel Kediri). *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 6(3), 368-377.
- King, L. A. (2010). *Psikologi Umum. Sebuah Pandangan Apresiatif*. Buku 2. Salemba Humanika. Jakarta.

- Koay, K. Y., & Soh, P. C. H. 2018. Should cyberloafing be allowed in the workplace? *Human Resource Management International Digest*, 26 (7).
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, A. A. P.(2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Pasaribu, S. B., et al (2024). Dampak Stress Kerja dan Cara Mengatasinya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 8112-8118.
- Rahman, A., Putri, Y. D., & Hendrawan, D. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada Relationship Manager. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(3), 220-224.
- Rahmayanti, P., & Karyaningsih, K. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Perilaku *Cyberloafing* Terhadap Produktivitas Perangkat Desa Se-Kecamatan Purwasari Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 537-547.
- Robbins, S. P. dan M. Coulter. (2010). *Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2016). *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Edisi 13. Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Safaria, Triantoro dan N.E. Saputra. (2012). *Manajemen Emosi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Safitri, A. J., Utami, E. M., & Rahmawati, F. (2024). Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Tunas Madukara Indah-2 Wonosobo). *Volatilitas Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(3).
- Waluyo, M. (2009). *Psikologi Teknik Industri*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Wijono, S. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Prenadamedia Group. Jakarta.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik*. Salemba Humanika. Jakarta.

TENTANG PENULIS



Tegowati, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
(STIESIA) Surabaya

Penulis lahir di Lamongan tanggal 07 Juli 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya mulai tahun 2014 hingga sekarang. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya pada Jurusan Manajemen. Penulis menekuni penelitian di bidang Manajemen dan telah dipublish baik di jurnal nasional maupun internasional. Beberapa *Book Chapter* yang sudah diterbitkan berjudul “*Branding, Elemen Pemasaran Yang Efektif*” dan “*Pengembangan Produk*”. Motivasi penulis dalam menyelesaikan buku ini adalah ingin memberikan karya yang bermanfaat dalam bidang Sumber Daya Manusia.

BAB 9

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRES KERJA

dr. Risci Intan Parmita
Dokter Umum, Pontianak

A. Pendahuluan

Stres kerja merupakan masalah penting dalam sebuah organisasi maupun individu, yang akan memunculkan dampak negatif secara global, baik pada produktivitas, hasil kerja, kepuasan kerja hingga keberlangsungan dan kesejahteraan karyawan. Menurut *World Health Organization* (WHO), stres yang berhubungan dengan pekerjaan memiliki dampak yang sangat signifikan secara global terhadap pekerja di berbagai industri dan sektor. Permasalahan ini dianggap dapat mengakibatkan kerugian yang cukup besar dalam dunia usaha di seluruh dunia. Hal ini dapat dikarenakan adanya penurunan produktivitas, peningkatan biaya, hingga perawatan kesehatan pekerja atau karyawan tersebut.

Stres yang terjadi dalam lingkungan kerja ini, menunjukkan adanya variabilitas diberbagai negara dan wilayah tertentu. Pekerja di negara-negara maju, termasuk Amerika Serikat (AS), Jepang dan Eropa, memiliki tingkat stres kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pekerja yang hidup di negara-negara berkembang. Berdasarkan laporan dari American Institute of Stress, stres terkait pekerjaan merupakan penyebab utama stres di kalangan masyarakat Amerika, dengan sebagian besar pekerja yaitu sekitar 80%, melaporkan telah mengalami stres saat bekerja. Hal terbanyak diakibatkan

tingginya tuntutan dan ketelitian, beban kerja yang berlebihan, keseimbangan kehidupan kerja yang kurang optimal dari institusi atau organisasi yang diberikan terhadap pekerjanya. Selain itu, berdasarkan laporan dari Amerika Latin juga menunjukkan adanya peningkatan prevalensi kekerasan di tempat kerja yang signifikan, yang mungkin menjadi salah satu faktor penyebab stres terkait pekerjaan. Masalah stres terkait pekerjaan di Jepang, dilaporkan bahwa meningkatnya pekerja yang mengalami stres disebabkan oleh perpanjangan jam kerja dan kewajiban memenuhi serta menyelesaikan pekerjaan dalam tenggat waktu yang telah ditentukan oleh institusi atau organisasi. Namun demikian, bukan berarti pekerja di negara-negara berkembang tidak mengalami stres dalam bekerja, mereka justru memiliki alasan tersendiri dari berbagai sudut pandang keterbatasan dalam lingkungan kerja, sarana dan prasarana hingga sumber daya di institusi atau organisasi tersebut sehingga membuat pekerja harus menyesuaikan dengan keadaan demi keberlangsungan hidupnya.

Menurut penelitian, bahwa jenis pekerjaan yang paling menegangkan adalah pekerjaan yang menuntut banyak hal dan tekanan yang tidak sesuai dengan ilmu dan kemampuan pekerja, pekerjaan yang minim kesempatan untuk menjalankan pilihan atau kendali, dan pekerjaan yang minim dukungan dari orang lain. Sebagai konsekuensinya terhadap stres yang terjadi berlarut-larut, dapat muncul masalah kesehatan fisik dan mental yang merupakan salah satu masalah yang paling menantang dalam keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

Ketika mempertimbangkan tuntutan pekerjaan, penting untuk tidak mencampuradukkan faktor risiko psikososial seperti kondisi beban kerja yang berlebihan, meskipun tugas pekerjaan bersifat merangsang dan terkadang menantang, terdapat lingkungan kerja yang mendukung di mana pekerja memiliki cukup otonomi dan mereka terlatih dengan baik serta termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin. Lingkungan psikososial yang baik dapat meningkatkan kinerja dan pengembangan pribadi yang baik serta kesejahteraan mental

dan fisik pekerja. Kemungkinan terjadinya masalah pada kesehatan fisik dan emosional, seperti kecemasan, depresi, penyakit jantung dan diabetes, terjadi lebih tinggi pada pekerja yang mengalami stres terkait pekerjaannya. Selain itu, stres kerja juga berpotensi menyebabkan turunnya kepuasan kerja, berkurangnya produktivitas selama kerja hingga meningkatkan risiko ketidakhadiran kerja.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

1. Beban Kerja Berlebihan

Fenomena beban kerja yang berlebihan ini akan muncul ketika pekerja atau karyawan dihadapkan pada situasi terlalu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikannya dalam jangka waktu yang diberikan terbatas atau sedikit. Hal ini juga akan terjadi ketika jumlah pekerja yang ada terbatas, tidak mencukupi dengan beban kerja yang diberikan sehingga membuat pekerja tersisa saat itu harus mendapatkan tugas tambahan yang mungkin diluar tugas utamanya dalam bidang tertentu, untuk memenuhi kebutuhan kerja. Meningkatnya tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat mengakibatkan stres terkait pekerjaan dikarenakan pada saat itu pekerja merasa seperti banjir tugas dan beban, khawatir, cemas, hingga mungkin tidak mampu untuk mengelola beban kerjanya.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan peningkatan beban kerja yang mana pada akhirnya menyebabkan seorang pekerja mengalami stres dalam suatu institusi atau organisasi. Keterbatasan jumlah pekerja atau karyawan yang dimiliki suatu perusahaan memiliki peran yang signifikan terhadap beban kerja. Hal ini mengakibatkan karyawan yang tersisa tersebut memiliki tambahan tanggung jawab sehingga mengakibatkan semakin tingginya tekanan kerja dan menyebabkan stres. Minimnya jumlah karyawan dapat menyebabkan jam kerja setiap karyawan diperpanjang, berkurangnya kepuasan kerja, meningkatnya tekanan kerja, serta meningkatnya kerentanan terhadap kelelahan.

Adanya distribusi tugas yang belum merata dicurigai menjadi salah satu faktor penyebab stres terkait pekerjaan yang sangat berhubungan dengan penambahan beban kerja pada seorang karyawan atau pekerja. Fenomena ini mungkin saja muncul ketika tugas-tugas tersebut diberikan atau dibagikan kepada para karyawan tidak memperhatikan beberapa hal seperti beban kerja, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan keahliannya.

Ketika seorang karyawan dari suatu institusi atau perusahaan diberi tanggung jawab yang melebihi dari jabatan atau keahlian yang dimilikinya saat ini, hal tersebut mengakibatkan bertambah pula beban kerja dan akan muncul respon stres terhadap bertambahnya beban tersebut hingga suatu saat akan mengakibatkan menurunnya produktivitas dan kepuasan kerja pada karyawan tersebut. Munculnya kemungkinan bahwa seorang karyawan yang mengalami peningkatan dari tekanan atau beban kerja dalam tenggat waktu tertentu di anggap tidak realistis atau melebihi kapasitas untuk menunjukkan segala kompetensi dan nilai mereka bagi suatu perusahaan selaku pemberi kerja atau tugas tersebut. Hadirnya sebuah ekspektasi yang tinggi bagi suatu perusahaan dapat mengakibatkan munculnya hal-hal negatif dari karyawan tersebut seperti kecemasan, kelelahan, berkurangnya produktivitas hingga menurunnya tingkat kepuasan kerja. Selain itu, tidak adanya kesempatan dan kewenangan karyawan tersebut dalam mengelola beban kerja dapat semakin meningkatnya beban dan stres kerja.

Seorang karyawan mungkin saja mengalami emosi yang tidak berdaya dan munculnya frustrasi ketika beban kerja yang bertambah dan munculnya stres kerja kurang berpengaruh pada perusahaan atau instansi selaku pemberi kerja untuk mereka ikuti aturannya. Regulasi yang tidak jelas terhadap tugas yang terkadang tidak sesuai keahlian mereka dapat mengakibatkan berkurangnya dorongan, efisiensi, dan kepuasan terhadap pekerjaan seseorang. Kemajuan teknologi saat ini juga dianggap sebagai faktor yang berkontribusi

terhadap stres kerja yang terkait dengan beban kerja. Masuknya korespondensi elektronik, bahwa dengan kemajuan teknologi saat ini, dapat berkomunikasi secara terus-menerus dapat menjadi beban yang berlebihan sehingga berkontribusi terhadap munculnya ketegangan dan kelelahan yang berlebihan.

Tidak sedikit pula institusi atau perusahaan juga memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini dengan mengandalkan adanya pelayanan mandiri atau secara online sehingga menjadi pertimbangan tersendiri bagi pemberi kerja untuk mengurangi jumlah karyawan. Akibatnya, beban kerja yang biasa dipikul bersama-sama terbagi beberapa orang misalnya, terpaksa ditekan dikarenakan pemberi kerja (perusahaan atau institusi tersebut mengurangi sumber daya manusianya) sehingga jumlah karyawan yang tersisa tersebut terpaksa memikul beban kerja teman lainnya yang sudah di eliminasi tersebut. Adanya perubahan organisasi atau struktural ini mengharuskan karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab tambahan yang mengakibatkan ikut meningkatnya tuntutan pekerjaan dari pemberi kerja. Mirisnya lagi, dengan penambahan beban kerja, pemberi kerja juga tidak mempertimbangkan adanya peningkatan upah dari bertambahnya beban kerja tersebut sebagai bentuk apresiasi atau sedikit tanda terimakasih kepada karyawan tersebut. Mereka hanya memikirkan menekan pengeluaran perusahaan tanpa memikirkan dampak dari stresnya para pekerja dan kemungkinan dampak yang akan muncul kedepannya terhadap kesehatan karyawan.

2. Ketidakamanan Kerja

Masalah ketidakamanan dalam ruang lingkup kerja ini telah diidentifikasi sebagai kontributor utama terhadap stres terkait pekerjaan yang mungkin dialami oleh karyawan. Adanya rasa ketidakamanan kerja dari seorang karyawan merupakan suatu fenomena yang akan munculnya rasa ketidakpastian mengenai kelangsungan pekerjaannya, yang

mungkin disebabkan oleh berbagai faktor seperti posisi karyawan tersebut dalam suatu organisasi, adanya restrukturisasi organisasi, perampangan atau penggabungan divisi kerja di suatu perusahaan.

Adanya kebimbangan terhadap kehilangan pekerjaan juga menjadi salah satu risiko penyebab yang dapat mengakibatkan munculnya stres terkait pekerjaan. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut bisa saja mengalami ketakutan dan ketidakpastian mengenai prospek kerja mereka. Ketidakamanan posisi kerja dapat disebabkan oleh banyak faktor, salah satu yang paling sering adalah faktor ekonomi perusahaan itu sendiri, seperti resesi atau penurunan produksi. Jika stabilitas keuangan perusahaan atau instansi sedang terancam, akan muncul banyak kekhawatiran dari setiap karyawan terhadap potensi PHK, penurunan jam kerja, atau pengurangan gaji. Selain itu, adanya ambiguitas ekonomi juga berdampak pada berkembangannya kerentanan sentimen, ketegangan serta kegelisahan antar karyawan. Kekhawatiran terhadap masa depan pekerjaan mereka nantinya juga akan menimbulkan ambiguitas terhadap posisi mereka dalam kerangka struktural jabatan yang baru ditetapkan. Penerapan perubahan organisasi atau kerangka struktural jabatan dapat berpotensi menimbulkan emosi kecemasan dan kegelisahan di kalangan karyawan. Selain itu juga dapat memunculkan umpan balik negatif seperti penurunan produktivitas kerja hingga risiko tidak dapat mencapai tujuan kinerja mereka.

Adanya keterlibatan dalam perjanjian kontrak atau karyawan sementara juga dapat menimbulkan perasaan tidak aman mengenai keamanan kerja seseorang. Kekhawatiran mengenai keamanan kerja dan kemungkinan akan mendapatkan posisi lain setelah berakhirnya kontrak dalam jangka waktu tertentu merupakan permasalahan umum di kalangan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan kontrak jangka pendek. Anggapan kurangnya penghargaan yang dirasakan oleh karyawan atas segala

kontribusi yang telah mereka lakukan atau perasaan ketidakstabilan pekerjaan yang muncul akibat respon emosional seperti rasa tidak aman dan stres di kalangan karyawan. Sebuah situasi dengan penuh kekhawatiran yang muncul akibat karyawan tersebut tidak mendapatkan informasi yang memadai mengenai modifikasi atau rencana perubahan organisasi, kriteria kinerja atau masa depan perusahaan atau instansi, mungkin akan memunculkan rasa ambigu mengenai stabilitas pekerjaan mereka. Selain itu, komunikasi yang tidak memadai juga dapat menjadi sumber masalah terhadap sulitnya mendapatkan pekerjaan.

Kurangnya transparansi perusahaan mengenai prospek masa depan karyawan dalam suatu institusi dapat memunculkan rasa ketidakpastiaan dan tekanan emosional. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga akan dapat memunculkan rasa ketidakamanan kerja. Sebuah situasi yang mana karyawan beranggapan bahwa pemimpin mereka kurang kompeten atau tidak dapat dipercaya, mungkin akan menimbulkan kekhawatiran tersendiri terhadap masa depan perusahaan dan stabilitas pekerjaan mereka. Pada akhirnya, persepsi ketidakstabilan perusahaan atau instansi, kurangnya pengakuan atas posisi pekerjaan atau hasil kerja hingga segala permasalahan lain, juga akan menimbulkan stres di kalangan karyawan.¹

3. Kurangnya Kontrol

Memiliki pemimpin yang mungkin kurang peduli terhadap lingkungan sekitar maupun karyawan menyebabkan kurang terkontrolnya lingkungan kerja tersebut. Adanya kendali dari seorang pemimpin menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap masa depan sebuah perusahaan atau institusi. Hal ini berkaitan dengan tingginya tingkat pengawasan dan pengaturan pekerjaan karyawan oleh manajer mereka terkait kemajuan dan perkembangan kinerja masing-masing karyawan. Jika tidak, nantinya akan menimbulkan emosi negatif seperti frustrasi,

kecemasan, dan stres di kalangan karyawan. Seorang karyawan akan merasa kurangnya otonomi terhadap lingkungan kerja dan tugas yang mereka lakukan.

Jika sebuah perusahaan memiliki karyawan yang penuh dengan rasa kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan kerja namun dalam suatu situasi dipimpin oleh pemimpin yang kurang peduli terhadap perkembangan perusahaan, kedepannya karyawan tersebut juga akan merasakan kurangnya pemanfaatan keterampilan dan kompetensi yang mereka miliki, hingga menimbulkan rasa kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas secara efektif yang kemudian akan memunculkan stres terkait pekerjaan. Kurangnya otonomi dalam pengambilan keputusan dan terbatasnya kesempatan untuk memberikan masukan di tempat kerja, juga dapat menyebabkan karyawan merasa kurangnya kontrol terhadap lingkungan kerja mereka.

Keadaan yang telah disebutkan di atas, kedepannya akan mengakibatkan munculnya emosi ketidakpuasan, kekhawatiran dan ketegangan di kalangan karyawan, yang kemudian suatu saat akan memunculkan sebuah anggapan bahwa tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan kurang memberikan kepuasan dimata pemimpin atau perusahaan tempat mereka bekerja. Tidak adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga akan dapat memunculkan sebuah persepsi terbatasnya kendali terhadap lingkungan kerja dan tugas yang diberikan. Mereka melakukan segala pekerjaan dibawa tekanan yang mengakibatkan bekerja dalam keadaan emosional berupa frustrasi, kecemasan, dan stres di kalangan karyawan, terkadang mereka tahu bahwa ada jalan yang lebih baik dari yang sedang mereka kerjakan namun dianggap sudut pandang dan saran mereka diremehkan atau tidak dihargai. Selain itu, tidak diberinya kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dapat

menyebabkan persepsi terbatasnya kendali atas kemajuan karir dan kinerja pekerjaan.

Kakunya jam kerja yang disediakan perusahaan atau pemberi kerja juga memunculkan kurangnya otonomi atas keseimbangan kehidupan kerja dan kapasitas mereka untuk menangani tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kurangnya pertimbangan terhadap kebutuhan dan prioritas pribadi di kalangan karyawan juga dapat mengakibatkan timbulnya emosi negatif seperti frustrasi, kecemasan, dan stres bagi karyawan itu sendiri.

4. Konflik Antarpribadi atau Karyawan

Munculnya konflik antar pribadi di tempat kerja memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja antar karyawan yang berkonflik tersebut. Adanya konflik antar pribadi tersebut menandakan bahwa dua atau lebih individu dalam suatu lingkungan kerja profesional sedang mengalami perselisihan dan ketegangan. Masing-masing karyawan pasti memiliki ciri khas tersendiri, perbedaan dalam kepribadian, gaya komunikasi dan gaya kerja yang dapat memicu terjadinya konflik di lingkungan kerja. Macam-macam skenario mungkin akan muncul ketika seorang karyawan yang memunculkan sikap yang vokal dan keegoisan yang tinggi dalam mengutarakan pendapatnya namun sulit membuka diri untuk menerima masukan dari orang lain atau bahkan kesalahan yang ia lakukan. Perselisihan akan muncul ketika orang tersebut berhadapan dengan rekan kerja yang menunjukkan sikap lebih pendiam dan cenderung menghindari konfrontasi. Terdapat kesenjangan sikap dan kepribadian berpotensi memunculkan salah tafsir, ketegangan hingga permusuhan antar pribadi di lingkungan kerja.

Suatu keadaan lain yang mana seorang karyawan tidak mendapatkan instruksi yang jelas mengenai suatu tugas tertentu akan mengakibatkan munculnya konflik dengan atasannya atau rekan kerjanya. Dalam situasi yang

mana terdapatnya keterbatasan dalam sumber daya, akan menimbulkan risiko antar karyawan terlibat dalam persaingan untuk mendapatkan sumber daya tersebut yang pada akhirnya dapat mengakibatkan konflik di lingkungan kerja. Konflik juga akan terjadi ketika antar karyawan bersaing untuk mendapatkan suatu promosi dari perusahaan. Persaingan ini dapat menyebabkan munculnya stres kerja antar karyawan yang terlibat dan dianggap mengganggu keamanan, kenyamanan, kinerja dan kemajuan karir mereka.

Selain itu, munculnya konflik juga dapat timbul sebagai akibat dari permasalahan lainnya seperti restrukturisasi organisasi, dapat menimbulkan ambiguitas dan kegelisahan antar pribadi sehingga mengakibatkan perselisihan di tempat kerja. Hal ini dikarenakan bila terjadi restrukturisasi organisasi, karyawan mungkin saja merasa ketidakpastian peran, dan tanggung jawab mereka di masa depan. Permasalahan pribadi yang dibawa ke tempat kerja seperti kekhawatiran terhadap anggota keluarga, kendala keuangan, masalah kesehatan atau lainnya juga dapat beresiko menjadi sumber masalah di lingkungan profesional, menjadi lebih sensitif ketika berinteraksi dengan rekan kerja.

5. Tekanan Waktu

Fenomena ini akan timbul ketika karyawan dipaksa untuk memenuhi tugas dalam batasan waktu tertentu yang sempit yang telah ditentukan sebelumnya oleh pemberi kerja. Waktu yang sempit dengan beban kerja yang bertambah secara signifikan akan meningkatkan tekanan kerja yang berat. Pendelegasian tugas dalam jumlah yang berlebihan atau penetapan tenggang waktu yang mungkin tidak realistis kepada karyawan dapat mengakibatkan munculnya kecemasan dan stres.

Beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan kurangnya waktu untuk perawatan diri atau istirahat yang mengakibatkan kelelahan. Manajemen waktu yang tidak efektif, ketidakmampuan seorang karyawan untuk dapat memprioritaskan segala tugas yang diberikan, penumpukan pekerjaan, melewati tenggang waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya, pada akhirnya juga dapat mengakibatkan stres kerja.

C. Kesimpulan

Meningkatnya tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat mengakibatkan stres terkait pekerjaan dikarenakan pada saat itu pekerja merasa seperti banjir tugas dan beban, khawatir, cemas, hingga mungkin tidak mampu untuk mengelola beban kerjanya. Masalah ketidakamanan dalam ruang lingkup kerja ini telah diidentifikasi sebagai kontributor utama terhadap stres terkait pekerjaan yang mungkin dialami oleh karyawan. Memiliki pemimpin yang mungkin kurang peduli terhadap lingkungan sekitar maupun karyawan menyebabkan kurang terkontrolnya lingkungan kerja tersebut. Adanya kendali dari seorang pemimpin menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap masa depan sebuah perusahaan atau institusi. Hal ini berkaitan dengan tingginya tingkat pengawasan dan pengaturan pekerjaan karyawan oleh manajer mereka terkait kemajuan dan perkembangan kinerja masing-masing karyawan. Jika tidak, nantinya akan menimbulkan emosi negatif seperti frustrasi, kecemasan, dan stres di kalangan karyawan. Seorang karyawan akan merasa kurangnya otonomi terhadap lingkungan kerja dan tugas yang mereka lakukan.

Munculnya konflik antar pribadi di tempat kerja memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja antar karyawan yang berkonflik tersebut. Adanya konflik antar pribadi tersebut menandakan bahwa dua atau lebih individu dalam suatu lingkungan kerja profesional sedang mengalami perselisihan dan ketegangan. Dengan demikian kondisi tersebut akan dapat menyebabkan stres kerja. Waktu yang sempit

dengan beban kerja yang bertambah secara signifikan akan meningkatkan tekanan kerja yang berat. Pendelegasian tugas dalam jumlah yang berlebihan atau penetapan tenggang waktu yang mungkin tidak realistis kepada karyawan dapat mengakibatkan munculnya kecemasan dan stres.

DAFTAR PUSTAKA

- Assi, M. D., Eshah, N. F., & Rayan, A. (2022). *The Relationship Between Mindfulness and Conflict Resolution Styles Among Nurse Managers: A Cross-Sectional Study*. *SAGE Open Nursing*, 8, 23779608221142372.
<https://doi.org/10.1177/23779608221142371>
- Bambi, S et al (2018). *Workplace incivility, lateral violence and bullying among nurses. A review about their prevalence and related factors*. *Acta Bio-Medica: Atenei Parmensis*, 89(6-S), 51–79.
<https://doi.org/10.23750/ABM.V89I6-S.7461>
- Bartholomew, K. J et al (2014). *Job pressure and ill-health in physical education teachers: The mediating role of psychological need thwarting*. *Teaching and Teacher Education*, 37, 101–107.
<https://doi.org/10.1016/J.TATE.2013.10.006>
- Chen, W., et al (2022). *Investigating the Relationship between Job Burnout and Job Satisfaction among Chinese Generalist Teachers in Rural Primary Schools: A Serial Mediation Model*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21).
<https://doi.org/10.3390/IJERPH192114427>.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2022). *Psychosocial Risks and Mental Health at Work*.
<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Greiner, B. A et al (2022). *The effectiveness of organisational-level workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in construction workers: A systematic review and recommended research agenda*. *PloS One*, 17(11).
<https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0277114>
- Janssen, M., et al (2018). *Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on employees' mental health: A systematic review*. *PloS One*, 13(1).
<https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0191332>

- Kuehnl, A., et al (2019). Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. Cochrane Database of Systematic Reviews, 2019(9). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD010905.pub2>
- Kumareswaran, S., & Kumareswaran, S. (2023). *Burnout among Employees: A Narrative Review*. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 15–20. <https://doi.org/10.24018/EJSOCIAL.2023.3.2.410>
- Nikolova, I., et al (2019). Feeling weary? Feeling insecure? Are all workplace changes bad news? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101842>
- Rampling, C. M., Gupta, C. C., et al (2022). *Does knowledge of sleep hygiene recommendations match behaviour in Australian shift workers? A cross-sectional study*. *BMJ Open*, 12(7). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-059677>
- Vallasamy, S. K., Muhadi, S. U., & Retnam, S. K. V. (2023). Underlying Factors that Contributed to Job Stress in an Organisation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(5), 1239 – 1250. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i5/16906>.
- Wani, K. S. (2013). *Job stress and its impact on employee motivation: a study of a select commercial bank*. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 2, 13–18. www.ijbmi.org.
- World Health Organization. 2020. *Occupational Health : Stress at the Workplace*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>

TENTANG PENULIS



dr. Risci Intan Parmita

Dokter Umum, Pontianak

Penulis lahir di Pontianak, pada tahun 1996. Penulis adalah seorang dokter umum yang menyelesaikan masa pendidikan profesi dokter di Universitas Tanjungpura Pontianak. Saat ini penulis bertugas di Unit Gawat Darurat sebuah Rumah Sakit. Penulis juga mendedikasikan diri serta turut berperan aktif dalam berbagai kegiatan kemasyarakatan untuk meningkatkan taraf kesehatan serta mencerdaskan masyarakat dalam bidang kesehatan. Berbagai tulisan yang dilakukan selama ini hanya sebatas penelitian, karya ilmiah, hingga case report (laporan kasus) menarik yang nantinya akan bermanfaat dalam pengembangan di bidang ilmu kedokteran. Saat ini penulis juga akan melebarkan sayap untuk berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan kesehatan yang juga akan berguna bagi masyarakat awam.

BAB 10 | DAMPAK STRES KERJA

Siti Nurdiah, S.E., M.Si.

Universitas Cendekia Mitra Indonesia Yogyakarta

A. Pendahuluan

Setiap makhluk hidup bisa jadi pernah merasakan stres meskipun dengan intensitas yang berbeda terlebih dalam kehidupan modern seperti saat ini. Makhluk hidup khususnya manusia sekarang pasti menghadapi pekerjaan yang menumpuk, masalah keluarga, bencana alam, dan kejadian lain yang bisa menimbulkan stres. Berbeda dengan manusia masa lalu di kehidupan yang relatif stabil dan sederhana yang mengarah pada kehidupan tenang, tenteram, damai dan bebas stres dengan orang-orang yang pasrah dan ikhlas dengan apa yang mereka dapatkan. Pada kehidupan saat ini, dalam peradaban modern yang penuh dinamika dimana situasi semakin kompleks sehingga muncul tuntutan kebutuhan dan keinginan sementara alat pemuas kebutuhan semakin langka sehingga kehidupan semakin keras dan banyak penyakit kejiwaan yang menyertai.

Pada era modern ini, kita terdorong untuk menjadi pribadi yang lebih mementingkan harta benda dan kenikmatan, dengan segala sesuatu harus dilakukan secara cepat dan instan, seakan-akan hanya memperhatikan hal-hal yang bersifat fisik saja. Akibatnya, banyak orang merasakan kehampaan batin dan cenderung mengalami penurunan moral, yang pada akhirnya menyebabkan kekeringan spiritual dan memicu tekanan batin yang sering disebut sebagai stres (Ekawarna, 2018).

Fenomena stres yang banyak terjadi adalah stres kerja. Stres di tempat kerja adalah isu yang kerap dialami oleh karyawan, di mana mereka dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, ketidaknyamanan dalam pekerjaan, serta tingkat kepuasan kerja yang rendah. Stres di tempat kerja juga bisa berdampak negatif pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan berpotensi menurunkan produktivitas serta profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, karyawan perlu mengenali tanda-tanda stres, sementara para pemimpin harus menyadari bahwa stres kerja dapat mempengaruhi kesehatan karyawan, yang pada gilirannya akan memengaruhi keuntungan perusahaan. Menurut Survei Pekerjaan di Amerika tahun 2023 oleh American Psychological Association (APA), 77% pekerja melaporkan mengalami stres terkait pekerjaan dalam sebulan terakhir. Dari jumlah tersebut, 57% di antaranya melaporkan mengalami dampak negatif seperti kelelahan emosional dan kurangnya motivasi untuk memberikan performa terbaik mereka (Ray, 2022).

B. Dampak Stres Kerja

Dinamika stress bergantung pada bagaimana seseorang merespon tekanan yang menimbulkan stress itu sendiri. Stres tidak selalu berdampak negatif, tetapi dalam kondisi tertentu bisa berdampak positif (Mohammad, 2013). Stres sering kali dipandang negatif, tetapi ada dampak positif yang bisa muncul dari stres, tergantung pada bagaimana seseorang mengelola dan meresponsnya. Beberapa dampak positif dari stres, seperti yang telah disebutkan, antara lain:

1. Motivasi Diri

Stres dapat memicu seseorang untuk keluar dari zona nyaman dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Ini bisa menjadi dorongan untuk berkembang dan belajar.

2. Rangsangan untuk Bekerja Lebih Keras

Ketika dihadapkan dengan tantangan atau deadline, stres dapat memicu peningkatan fokus dan efisiensi kerja, membantu seseorang menyelesaikan tugas lebih cepat dan lebih baik.

3. Peningkatan Produktivitas

Stres yang dikelola dengan baik dapat mengarah pada peningkatan produktivitas. Tekanan yang moderat sering kali diperlukan untuk menjaga performa tetap optimal, terutama dalam situasi yang membutuhkan kinerja maksimal.

Namun, perlu diingat bahwa tidak semua stres bersifat positif. Stresor yang berlebihan dan berkepanjangan dapat menyebabkan dampak negatif, seperti kelelahan, kecemasan, dan masalah kesehatan lainnya. Menurut prinsip Yerkes-Dodson, dalam kadar tertentu, stres dapat memberikan dorongan positif yang meningkatkan produktivitas dan membantu individu untuk berkembang. Namun, setelah mencapai tingkat optimal, stres menjadi merusak dan dapat menyebabkan efek negatif bagi individu (dalam (Musabiq and Karimah, 2018)).

Ada beberapa penulis yang menyampaikan dampak pada stres kerja. Menurut Soewondo (2010), dampak stres kerja bisa berupa

1. Gangguan fisik seperti detak jantung tidak teratur, sakit kepala migrain, keringat dingin, dan tekanan darah tinggi.
2. Perubahan sikap seperti, menarik diri, merasa tertekan, dan menjadi cemas.
3. Perubahan perilaku seperti, mudah marah, merokok berlebihan, depresi, sering melakukan kesalahan, dan kesulitan berkonsentrasi.
4. Penurunan produktivitas kerja.
5. Tingkat absensi yang tinggi.

Menurut Terry Gregson (2002) dalam Bimantoro and Noor (2018), efek stres kerja dapat dilihat dari:

1. Subyektif

Terdiri dari kecemasan, kemarahan, kebosanan, kemurungan, kelelahan, kekecewaan, ketidaksabaran, rasa rendah diri, kegelisahan, merasa terisolasi.

2. Perilaku

Kecenderungan mengalami kecelakaan, alkoholisme, penyalahgunaan narkoba, ledakan emosi tiba-tiba, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa, dan kegugupan.

3. Kognitif

Ketidakmampuan membuat keputusan yang tegas, kesulitan berkonsentrasi, rentang perhatian yang singkat, sangat sensitif terhadap kritik.

4. Psikologis

Peningkatan kadar gula darah, peningkatan denyut jantung dan tekanan darah, mulut kering, berkeringat, pelebaran pupil, serta perasaan panas dingin pada tubuh.

5. Organisasi

Ketidakhadiran, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari kolega, dan menurunnya loyalitas terhadap organisasi.

Hawari (1997) dalam (Asih, Wdhiastuti and Dewi, 2018) menjelaskan tahapan-tahapan stres yang dialami individu sebagai berikut:

1. Stres Tingkat I:

Tahap yang paling ringan, biasanya disertai dengan perasaan:

- a. Semangat yang menggebu-gebu
- b. Penglihatan lebih tajam dari biasanya
- c. Energi dan kegugupan berlebihan, dengan kemampuan menyelesaikan tugas lebih baik dari biasanya.

Tahap ini umumnya menyenangkan, dan orang menjadi lebih bersemangat, tanpa menyadari bahwa sebenarnya cadangan energinya mulai menipis.

2. Stres Tingkat II:

Pada tahap ini, efek stres yang menyenangkan mulai menghilang dan muncul keluhan-keluhan karena cadangan energi tidak lagi cukup untuk sepanjang hari. Keluhan-keluhan yang sering muncul meliputi:

- a. Merasa lelah saat bangun tidur
- b. Merasa lesu setelah makan siang
- c. Merasa lelah menjelang sore hari
- d. Kadang mengalami gangguan pencernaan (seperti masalah usus, perut kembung), atau jantung berdebar-debar
- e. Otot-otot punggung dan leher terasa tegang.

3. Stres Tingkat III:

Pada tahap ini, kelelahan semakin terasa dengan gejala-gejala berikut:

- a. Gangguan usus semakin terasa (seperti sakit perut, mulas, sering ingin buang air)
- b. Otot-otot terasa semakin tegang
- c. Ketegangan yang semakin meningkat
- d. Gangguan tidur (sulit tidur, sering terbangun di malam hari dan sulit kembali tidur, atau bangun terlalu pagi)
- e. Badan terasa lemas, seperti mau pingsan (meskipun tidak sampai pingsan).

Pada tahap ini, penderita sudah perlu berkonsultasi dengan dokter, kecuali jika beban stres atau tuntutan dikurangi dan tubuh diberi kesempatan untuk beristirahat atau relaksasi untuk memulihkan energi.

4. Stres Tingkat IV:

Tahap ini menunjukkan kondisi yang lebih parah, ditandai dengan gejala-gejala berikut:

- a. Sulit bertahan sepanjang hari
- b. Kegiatan yang dulu menyenangkan kini terasa sulit

- c. Kehilangan kemampuan untuk merespons situasi sosial dan aktivitas rutin terasa berat
- d. Tidur semakin sulit, mimpi-mimpi yang menegangkan, dan sering terbangun dini hari
- e. Perasaan negatif
- f. Kemampuan berkonsentrasi menurun tajam
- g. Perasaan takut yang tidak dapat dijelaskan atau dipahami.

5. Stres Tingkat V:

Tahap ini adalah kondisi yang lebih mendalam dari Tahap IV, yaitu:

- a. Kelelahan yang mendalam (kelelahan fisik dan psikologis)
- b. Pekerjaan sederhana terasa sulit diselesaikan
- c. Gangguan sistem pencernaan (seperti sakit maag dan masalah usus) lebih sering terjadi, sulit buang air besar atau sebaliknya diare
- d. Perasaan takut yang semakin intens.

6. Stres Tingkat VI:

Tahap ini adalah puncak dari kondisi stres, yang merupakan situasi darurat. Tidak jarang penderita pada tahap ini dibawa ke ICCU. Gejala-gejalanya cukup mengkhawatirkan:

- a. Jantung berdebar amat keras, disebabkan oleh tingginya kadar adrenalin dalam aliran darah akibat stres
- b. Sesak napas, terengah-engah
- c. Badan gemetar, tubuh dingin, dan keringat bercucuran
- d. Tidak memiliki tenaga untuk melakukan hal-hal ringan sekalipun, dan bisa pingsan atau kolaps.

Dari pembahasan di atas, stres kerja dapat berdampak signifikan pada kesehatan fisik, mental, dan kinerja seseorang. Berikut adalah beberapa dampak dari stres kerja:

1. Kesehatan Fisik

- a. **Masalah Kardiovaskular:** Stres kronis dapat meningkatkan risiko penyakit jantung, tekanan darah tinggi, dan serangan jantung.
- b. **Gangguan Pencernaan:** Stres dapat menyebabkan gangguan pencernaan seperti sakit maag, irritable bowel syndrome (IBS), dan gangguan lainnya.
- c. **Masalah Tidur:** Stres sering menyebabkan insomnia atau gangguan tidur lainnya, yang dapat memperburuk kondisi fisik secara keseluruhan.
- d. **Sakit Kepala dan Migrain:** Stres dapat memicu sakit kepala atau migrain yang sering.

2. Kesehatan Mental

- a. **Depresi:** Stres berkepanjangan dapat menyebabkan atau memperburuk depresi.
- b. **Kecemasan:** Stres dapat meningkatkan tingkat kecemasan, menyebabkan perasaan khawatir yang berlebihan.
- c. **Burnout:** Stres yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan burnout, yaitu kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental yang ekstrem.
- d. **Irritabilitas dan Agresi:** Stres dapat membuat seseorang lebih mudah tersinggung, marah, atau agresif.

3. Kinerja Kerja

- a. **Penurunan Produktivitas:** Stres dapat menurunkan konsentrasi dan fokus, yang pada akhirnya mengurangi produktivitas.
- b. **Kesalahan Kerja:** Stres dapat menyebabkan peningkatan jumlah kesalahan atau kelalaian dalam pekerjaan.
- c. **Absensi:** Stres yang berlebihan dapat meningkatkan absensi karena sakit atau karena seseorang merasa tidak mampu menghadapi pekerjaan.
- d. **Hubungan yang Buruk dengan Rekan Kerja:** Stres dapat mempengaruhi hubungan dengan rekan kerja, menyebabkan konflik atau komunikasi yang buruk.

4. Dampak Sosial

- a. Hubungan Keluarga dan Sosial:** Stres kerja dapat mengganggu kehidupan pribadi, menyebabkan ketegangan dalam hubungan dengan keluarga dan teman.
- b. Isolasi Sosial:** Seseorang yang mengalami stres berat mungkin menarik diri dari interaksi sosial dan merasa terisolasi.

5. Dampak Jangka Panjang

- a. Gangguan Kesehatan Kronis:** Stres yang berkepanjangan dapat berkontribusi pada perkembangan penyakit kronis seperti diabetes, obesitas, dan gangguan imun.
- b. Masalah Kesehatan Mental yang Parah:** Dalam beberapa kasus, stres yang tidak diatasi dapat menyebabkan gangguan mental yang serius.

C. Mengelola Stres dalam Organisasi

Ketika seseorang menghadapi tekanan, ada beberapa opsi yang bisa dipilih, yaitu: menyerah (mengundurkan diri dari pekerjaan), bertahan dalam kondisi yang penuh tekanan, atau bangkit dan berkembang. Oleh karena itu, individu atau karyawan perlu mengelola stres dengan baik (Asih, Wdhiastuti and Dewi, 2018).

1. Pendekatan individu

Langkah yang bisa dilakukan adalah dengan manajemen waktu, meningkatkan aktivitas fisik, relaksasi, dan memperluas dukungan sosial. Berolahraga secara teratur, mengonsumsi makanan sehat, dan cukup istirahat juga sangat penting. Selain itu, teknik relaksasi melalui aktivitas fisik dapat membantu mengalirkan energi yang dihasilkan oleh stres akibat ketakutan dan ancaman, serta mengubah respons hormon menjadi lebih positif. Manfaat lainnya adalah menurunkan reaksi individu terhadap stres di masa depan melalui relaksasi. Relaksasi menstabilkan detak jantung dan pernapasan membantu mengalirkan darah dan oksigen ke otot-otot serta merangsang pusat kendali di otak.

Memanfaatkan energi yang dihasilkan dari stres melalui aktivitas fisik, seperti berlari, berenang, menari, bersepeda, atau olahraga lainnya selama sekitar satu jam, akan membersihkan tubuh dari efek destruktif, berbeda dengan hanya duduk diam. Individu yang memiliki daya tahan akan mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungannya, sementara mereka yang kurang tahan mungkin akan mengalami stres dan konflik yang merugikan. Jika individu memiliki ketangguhan serta dorongan energi yang cukup (dengan ketegangan minimal) untuk mencapai kesuksesan, mereka akan melihat berbagai situasi sebagai tantangan, bukan ancaman.

2. Pendekatan organisasi

Pendekatan organisasi mencakup peningkatan komunikasi, sistem evaluasi kinerja dan penghargaan yang efektif, peningkatan partisipasi, pengayaan tugas, serta pengembangan keterampilan dan kepribadian dalam pekerjaan. Program konseling atau bimbingan dapat diterapkan untuk membantu karyawan mengatasi masalah dengan lebih baik atau menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan permasalahan mereka. Konseling dapat dilakukan oleh profesional maupun non-profesional, dan biasanya bersifat rahasia agar karyawan merasa nyaman untuk mengungkapkan berbagai masalah mereka (Handoko, 2008). Fungsi konseling meliputi:

- a. **Memberikan Nasihat:** Menyediakan panduan kepada karyawan untuk membantu mereka melaksanakan tugas dengan lebih baik.
- b. **Menenangkan Hati:** Meyakinkan karyawan tentang kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan mendorong mereka untuk mencoba.
- c. **Interaksi:** Konseling adalah proses interaksi yang membuka jalur komunikasi antara karyawan dan manajemen, serta memberikan kesempatan bagi

pembimbing untuk menafsirkan dan menjelaskan masalah-masalah kepada manajemen.

- d. **Pengurangan Ketegangan Emosional:** Karyawan cenderung mengalami pengurangan ketegangan emosional ketika mereka memiliki kesempatan untuk berbicara tentang masalah mereka dengan orang lain.
- e. **Pemurnian Pemikiran:** Diskusi mendalam tentang masalah-masalah dengan orang lain membantu karyawan untuk lebih jernih dalam memikirkan masalah yang dihadapi.
- f. **Penyesuaian Kembali:** Penyesuaian kembali melibatkan perubahan tujuan dan nilai-nilai karyawan. Konseling yang intensif oleh psikolog dapat sangat membantu karyawan dalam mengubah nilai-nilai mereka.

D. Kesimpulan

Saat ini, banyak pekerja lebih rentan mengalami stres kerja karena beberapa faktor. Tekanan untuk memenuhi target yang tinggi, tuntutan kerja yang terus meningkat, serta kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi penyebab utama. Selain itu, ketidakpastian ekonomi, perubahan teknologi yang cepat, dan lingkungan kerja yang kompetitif turut memperburuk situasi. Pekerja juga seringkali merasa terbebani oleh harapan yang tidak realistis dari atasan dan rekan kerja, serta kurangnya dukungan di tempat kerja.

Stres kerja dapat berdampak serius pada karyawan dan organisasi. Dampaknya meliputi penurunan produktivitas, peningkatan absensi, serta masalah kesehatan fisik dan mental seperti kelelahan, kecemasan, dan depresi. Stres juga dapat menyebabkan karyawan kehilangan motivasi, merasa tidak puas dengan pekerjaannya, dan mengalami kesulitan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan. Dalam jangka panjang, stres kerja yang tidak terkelola dapat menyebabkan burnout, yaitu kondisi kelelahan fisik dan mental yang parah, yang membuat karyawan tidak mampu bekerja secara efektif.

Untuk mengelola stres karyawan, organisasi perlu mengambil pendekatan proaktif. Ini bisa dilakukan dengan meningkatkan komunikasi, memberikan penghargaan yang layak, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Program kesejahteraan karyawan, seperti konseling, pelatihan manajemen stres, dan kegiatan relaksasi, juga dapat membantu karyawan mengatasi stres. Selain itu, karyawan sendiri dapat mengambil langkah-langkah untuk mengelola stres, seperti mengatur waktu dengan baik, berolahraga secara teratur, dan memperluas jaringan dukungan sosial. Dengan demikian, karyawan dapat meningkatkan daya tahan mereka terhadap stres dan tetap produktif di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asih, G.Y., Wdhiastuti, H. and Dewi, R. (2018) *Stres Kerja*. Semarang: Semarang University Press.
- Bimantoro, W. and Noor, C. (2018) 'Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tonga Tiur Putra. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah. Jakarta. ', *Jurnal WIDYA*, 29(321), pp. 23-29.
- Ekawarna (2018) *Manajemen Konflik dan Stres*. Edited by B.S. Fatmawati. Jakarta Timur: BUMI AKSARA.
- Handoko, T.H. (2008) 'Manajemen personalia dan sumberdaya manusia'.
- Mohammad, S. (2013) 'Psikologi Guru, Konsep dan Aplikasi, dari Guru untuk Guru', *Bandung: Alfabeta* [Preprint].
- Musabiq, S. and Karimah, I. (2018) 'Gambaran Stress dan Dampaknya Pada Mahasiswa', *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 20(2), p. 74. Available at: <https://doi.org/10.26486/psikologi.v20i2.240>.
- Ray, J. (2022) *World Unhappier, More Stressed Out Than Ever*, *gallup*. Available at: <https://news.gallup.com/poll/394025/world-unhappier-stressed-ever.aspx>.
- Soewondo, S. (2010) 'Manajemen Stres Dengan Relaksasi Progresif', *Depok: Tidak Diterbitkan* [Preprint].

TENTANG PENULIS



Siti Nurdiah, S.E., M.Si.

Universitas Cendekia Mitra Indonesia
Yogyakarta

Siti Nurdiah, S.E., M.Si., dengan nama pena Nurdiah, lahir di Jakarta, 21 November 1975. Latar belakang Pendidikan formal adalah Sarjana Ekonomi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta dan Magister Sains Ilmu Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Cendekia Mitra Indonesia Yogyakarta. Saat ini penulis aktif dalam pemberdayaan manusia khususnya Perempuan melalui mentor analisis tanda tangan bersertifikat. Beberapa buku antologi dan solo sudah diterbitkan penulis lebih pada jenis motivasi, diantaranya: BE EM BE (Bukan Muslimah Biasa): Kisah Inspiratif buat Muslimah Tangguh diterbitkan oleh Quanta Elex Media Komputindo, 2017. Berdamai dengan Proses: On The Way Menjadi Muslimah Kuat diterbitkan oleh Makmood Publishing, 2022. Ketika Aku Memandang Keluar Jendela diterbitkan oleh Makmood Publishing, 2024. Antologi buku Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi), Penerbit Eureka Media Aksara, 2024

BAB 11

IDENTIFIKASI DAN PENILAIAN STRES KERJA

Dr. Ganjar Winata Martoatmodjo, A.Md., S.Pd., M.Pd.
Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung

A. Pendahuluan

Stres di tempat kerja merupakan hal yang hampir setiap hari dialami oleh pekerja perkotaan. Lingkungan kerja di perkotaan sebagian besar adalah penduduk perkotaan dan profesional industri yang selalu sibuk dengan tenggat waktu kerja, tuntutan tempat kerja yang lebih bervariasi dan terkadang saling bertentangan, permasalahan keluarga, pekerjaan yang banyak dan masih banyak tantangan lainnya. Stres menjadi faktor yang tidak bisa dihindari. Stres di tempat kerja merupakan masalah utama bagi organisasi karena menurunkan kinerja karyawan dan manajemen.

Stres kerja bisa menjadi faktor yang sangat menjengkelkan di tempat kerja. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan ketidakhadiran, rendahnya semangat kerja, dan peningkatan pergantian karyawan. Hal ini mengakibatkan tingginya hilangnya waktu kerja dan meningkatnya biaya upah pekerja. Stres pribadi mempengaruhi kemampuan berpikir, kepercayaan diri, kecemasan dan kelemahan karyawan (Singal, 2020). Stres mengacu pada respons imun seseorang terhadap pengaruh positif dalam tubuh, yang dapat menyebabkan banyak konsekuensi negatif, termasuk kesehatan yang buruk dan kematian. Bagi pekerjaan, dampak dari tekanan ini menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas di tempat kerja (Amir, 2019). Tingkat stres akibat

pekerjaan diartikan sebagai tekanan yang dapat ditoleransi oleh karyawan karena kemampuannya untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dapat diartikan sebagai tingkat stres yang terjadi ketika karyawan tidak mampu menahan tekanan dalam pekerjaan. Bekerja di bawah tekanan, pekerjaan yang tidak jelas, waktu penyelesaian tugas yang singkat, kurangnya bahan dan prasarana pendukung untuk menyelesaikan tugas, serta praktik kerja yang tidak tepat (Arwin, 2019).

Data dari Health and Safety Executive (HSE) tahun 2020 menunjukkan bahwa 828.000 pekerja terkena stres, depresi, atau kecemasan terkait pekerjaan pada tahun 2019-2020. Penyebab paling umum dari stres, depresi, dan kecemasan terkait pekerjaan di industri, terdapat 1.579 kasus per 100.000 pekerja. Jam kerja juga berperan dalam stres terkait pekerjaan. Karyawan dengan pengalaman kerja lebih lama lebih tahan terhadap tekanan kerja dibandingkan rekan kerja yang kurang berpengalaman. Sebab, masa kerja berkaitan dengan tingkat kemampuan memecahkan masalah. Tidak peduli berapa banyak waktu yang dihabiskan di tempat kerja, karyawan tetap saja mengalami stres. Hak cipta dapat memberikan dampak positif dan negatif terhadap pemberi kerja. Semakin terampil seorang karyawan, semakin efektif pula pekerjaannya. Sebaliknya aktivitas yang berkepanjangan dapat menimbulkan kebosanan dan dampak negatif (Manabung, 2018).

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008, besarnya pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan/satuan organisasi, ditentukan menurut pekerjaan dan kebutuhan zaman. Kebosanan terjadi ketika karyawan kewalahan dengan tuntutan pekerjaan. Namun jika kemampuan karyawan tidak memenuhi persyaratan pekerjaan maka terjadilah *burnout*. Oleh karena itu, penting untuk mendistribusikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan kemampuan pegawai karena berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi organisasi (Utomo, 2019).

Berdasarkan penelitian Fitriantini dkk (2019) ditemukan bahwa banyak responden yang terkena dampak tekanan kerja yang tinggi, tekanan kerja berpengaruh signifikan terhadap psikologis dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Artinya, karyawan menjadi terlalu terbebani, cenderung mengalami tingkat stres yang ekstrim, dan bahkan mungkin meninggalkan organisasi.

B. Jenis Stres Kerja

Pekerjaan dapat mengganggu baik atau buruk. Stres kerja ada banyak macamnya, diantaranya adalah stres kerja dapat menimbulkan motivasi pada diri karyawan dan menjadikan karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, ada juga tantangan yang disebut motivasi itu sendiri untuk menjadi lebih produktif, namun stres dapat mengakibatkan rendahnya semangat kerja karena karyawan merasa tekanan kerja yang tidak sepadan dengan kemampuannya, rutinitas kerja yang berujung pada kelelahan dan rekan yang tidak profesional. Ada empat jenis stres kerja: *eustress*, *distress*, *hyperstress*, dan *hypostress*.

1. *Eustress* (stres positif), stres positif meningkatkan kreativitas, stres memberikan rangsangan dan motivasi untuk meningkatkan kreativitas dan semangat.
2. *Distress*, jenis stres yang terjadi ketika kehidupan berubah dari sesuatu yang normal menjadi sesuatu yang baru. Stres dapat memberikan dampak negatif bagi orang yang mengalaminya, seperti permintaan negatif dapat menurunkan energi seseorang. Rasa sakitnya tiba-tiba dan berumur pendek. Rasa sakit yang menyiksa dapat terjadi kapan saja memiliki dampak yang lebih besar bagi kesehatan.
3. *Hyperstress*, adalah jenis stres yang terjadi ketika seseorang diminta melakukan terlalu banyak pekerjaan. Stres terjadi ketika seseorang dipaksa untuk mengatasi tekanan yang melebihi kemampuannya.
4. *Hypostress*, yaitu jenis stres yang terjadi akibat kebosanan manusia. Stres karena kurangnya rangsangan. Misalnya saja stres akibat kebosanan atau aktivitas sehari-hari. Hal ini bisa

disebabkan oleh hal-hal seperti menerima pekerjaan dengan mudah atau tidak bergairah dengan pekerjaan saat ini. (Tama dkk, 2017).

Menurut Quick dan Quick (dalam Yuliana, et al., 2019) stres kerja terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. *Eustress*, yaitu hasil respon stres yang sehat, positif dan konstruktif. Hal ini mencakup kesejahteraan individu dan organisasi, terkait dengan pertumbuhan, ketahanan, adaptasi, dan kinerja tingkat tinggi.
2. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal ini mencakup dampak individu dan organisasi seperti penyakit jantung dan tingginya tingkat ketidakhadiran, penyakit terkait, demensia, dan kematian.

C. Sumber Stres Kerja

Menurut Handoko (2012), stres ada dua jenis, yaitu stres di tempat kerja dan stres di luar pekerjaan. Ketika seseorang bekerja, ia terbebani oleh pekerjaan. Stres di tempat kerja disebabkan oleh terlalu banyaknya pekerjaan, tekanan dari rekan kerja dan tidak cukupnya waktu. Faktor lain yang dapat menyebabkan stres di tempat kerja mencakup manajemen yang tidak efektif, lingkungan politik yang tidak stabil, dan penerimaan masukan yang tidak jelas mengenai kinerja. Seseorang yang menghadapi masalah dalam kehidupan pribadinya mungkin juga mengalami masalah di luar pekerjaan. Masalah keuangan, masalah keluarga, masalah kesehatan, atau keadaan di luar kendali karyawan semuanya dapat menimbulkan masalah di tempat kerja (Putro dkk, 2018).

Enam penyebab stres menurut Cartwright, et. al. (2010), yaitu:

1. Kondisi kerja yang mempengaruhi kesehatan dan keselamatan pekerja adalah kondisi dimana mereka bekerja, seperti kebisingan, debu, bau, kelembaban dan suhu.
2. Masalah hubungan kerja adalah kehadiran pekerja dalam bekerja. Jika seseorang tidak melakukannya dengan baik, itu tandanya dia sedang stres.

3. Penyebab stres terkait pekerjaan bergantung pada peran seseorang dalam organisasi. Tugas dan tanggung jawab mental dalam bekerja lebih berat dibandingkan tugas fisik.
4. Kondisi perkembangan lapangan kerja adalah kondisi yang menjadikan masyarakat tidak aktif. Anda mungkin merasa bahwa Anda tidak cukup baik atau tidak memenuhi harapan.
5. Faktor yang mempengaruhi perasaan karyawan dalam bekerja antara lain gaya manajemen dan suasana kantor. Faktor-faktor tersebut dapat menyulitkan karyawan dalam berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain.
6. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkah laku seseorang adalah hal-hal seperti kepribadiannya serta permasalahan yang dihadapinya.

Tiga penyebab stres menurut Robin (2012):

1. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian dalam lingkungan kerja merupakan salah satu permasalahan yang mempengaruhi tingkat stres. Produktivitas seseorang dapat terganggu akibat stres dan kecemasan yang disebabkan oleh ketidakpastian tersebut.

- a. Ketidakpastian Ekonomi

Karena harga-harga meningkat drastis akhir-akhir ini, banyak konsumen yang tidak yakin dengan harga suatu barang. Meskipun terjadi peningkatan pengeluaran, upah pekerja tidak meningkat secara signifikan. Hal ini dapat membuat frustrasi karyawan karena mereka merasa kebutuhan mereka tidak terpenuhi.

- b. Ketidakpastian Politik

Kendala birokrasi dapat menimbulkan tekanan di tempat kerja karena menyulitkan perubahan kebijakan dan prosedur. Situasi menjadi lebih serius jika perbatasan tampak terancam.

- c. Ketidakpastian Teknologis

Stres terjadi ketika teknologi baru dengan cepat mengubah cara pekerja melakukan pekerjaannya dan menjadikan pengetahuan dan keterampilan mereka tidak

berguna. Karena karyawan sangat cemas, manajemen bisa mendapat masalah.

2. Faktor Organisasi

Banyak faktor yang dapat menyebabkan stres di tempat kerja. Hal ini mungkin termasuk keinginan untuk bekerja dengan baik, terlalu banyak bekerja, memiliki supervisor yang menantang dan bekerja dengan orang-orang yang negatif.

a. Tuntutan Tugas

Persyaratan pekerjaan mempengaruhi kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Ini mencakup informasi tentang pekerjaan, struktur organisasinya, dan lingkungan kerja.

b. Tuntutan Antar Pribadi

Tuntutan pribadi adalah tekanan teman sebaya. Bagi mereka yang membutuhkan bantuan sosial, hal ini sangat sulit.

c. Struktur Organisasi

Bagaimana sekelompok orang disusun, bagaimana aturan dan peraturan dibuat, dan bagaimana keputusan penting dibuat dipengaruhi oleh struktur organisasi. Beban tersebut berasal dari banyaknya peraturan dan kurangnya kontrol terhadap keputusan yang mempengaruhi karyawan.

d. Kepemimpinan Organisasi

Manajer puncak dalam organisasi mempromosikan budaya kecemasan, ketakutan, dan kecemasan di antara karyawannya. Karyawan sering kali ditekan untuk bekerja cepat, dan mereka yang tidak dapat memenuhi tuntutan akan dipecat.

e. Tahap Hidup Organisasi

Daur hidup organisasi mempunyai banyak tahapan. Suatu organisasi dimulai dan berkembang pada titik tertentu dalam kehidupannya. Ketika sudah sampai pada

titik dimana mulai rusak, hal ini sangat tidak nyaman bagi pekerja.

3. Faktor Individual

Ada banyak faktor yang menghalangi Anda untuk bekerja dengan sukses. Beberapa penjelasan tersebut berkaitan dengan masalah pribadi yang dihadapi karyawan, seperti masalah perkawinan atau masalah keuangan. Faktor lainnya dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, seperti kecenderungan seseorang yang pemalu atau tidak mau bekerja keras.

a. Masalah Keluarga

Terlepas dari masalah yang terkait dengan pernikahan dan peran sebagai orang tua, keluarga diketahui rukun. Di tempat kerja, dimana timbul masalah dalam pembelajaran atau komunikasi, hal ini sering kali menimbulkan masalah.

b. Masalah Ekonomi

Masalah keuangan terjadi ketika orang terlalu banyak bekerja dan tidak bisa fokus pada pekerjaannya. Karena ketidakmampuan mengatur waktu dan kesulitan dalam bekerja dengan orang lain dan masalah lainnya.

c. Kepribadian

Karakteristik seseorang merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi stresnya dalam bekerja, sehingga diasumsikan bahwa sumber stres yang dialaminya disebabkan oleh variabel-variabel yang mempengaruhi ciri-cirinya.

D. Gejala Stres Kerja

Sedangkan Sunyoto dan Burhanuddin (2015) mengkategorikan gejala stres kerja menjadi tiga gejala, yaitu:

1. Gejala Fisiologis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres dapat mengubah metabolisme, meningkatkan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, sakit kepala, dan penyakit jantung. Sebuah

penelitian menemukan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menimbulkan stres.

2. Gejala Psikologis

Salah satu gejala psikologis stres adalah ketidakmampuan bekerja. Gejala lain termasuk kecemasan, mudah tersinggung, gelisah dan suka menunda-nunda. Pekerjaan yang memerlukan tuntutan dan konflik berlebihan, peran, wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas dapat menimbulkan stres dan frustrasi.

3. Gejala Perilaku

Orang yang mengalami stres, selain perubahan kebiasaan makan, merokok, minum alkohol, tertawa, cemas dan gangguan tidur, juga mengalami perubahan untung, rugi dan perubahan pekerjaan.

E. Kesimpulan

Stres kerja mempunyai reaksi fisik/fisiologis (sakit kepala, gemetar, detak jantung meningkat, berkeringat) dan reaksi perilaku (perubahan kebiasaan makan, gangguan tidur, bentuk ledakan). Tingkat stres yang meliputi kondisi kerja, permasalahan kerja, hubungan interpersonal, peluang pengembangan karir dan struktur organisasi mempunyai skor rata-rata pada karyawan di kategori atas. Masalah pekerjaan lebih tinggi dibandingkan empat indikator lainnya. Hal ini dapat terjadi pada organisasi yang garis kepemimpinannya tidak jelas, visi dan misinya tidak dibagikan kepada seluruh karyawan. Akibatnya seringkali timbul rasa ketidakpuasan kerja, stres, kehilangan pekerjaan dan pada akhirnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan adanya stres kerja, karyawan kesulitan meningkatkan kualitas. Namun jika beban kerja terlalu tinggi, lama kelamaan tingkat kepuasan kerja karyawan akan menurun. Oleh karena itu, stres kerja merupakan hal yang wajar, namun jika berlebihan maka tingkat kepuasan kerja akan menurun.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, H. (2019). *Kematangan Karier Teori Dan Pengukurannya*. Malang: Literasi Nusantara.
- Arwin, dkk. (2019). *Analisis Stres Kerja Pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan*. In Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS). Vol. 1. No. 1.
- Cartwright, D et. al. (2010). *Group Dynamics : Research and Theory*. New York: Harper & Row Publisher.
- Fitriantini, R. (2019). *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak di RSUD Kota Mataram*. *Jurnal Distribusi*, 8(1), 23-38.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Health and Safety Executive. *Work Related Stress Depression or Anxiety Statistics in Great Britain*. Britain; p. 1-10.
- Manabung, N. (2018). *Sistem Pengawasan Manajemen Mutu Dalam Pelaksanakan Proyek Konstruksi Manado*. (Studi Kasus: Pembangunan Gedung Laboratorium Teknik Unsrat). *Jurnal Sipil Statik* Vol.6 No.12. 1079-1084.
- Permendagri No. 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja. <http://kemendagri.go.id>.
- Putro, B. E. (2018). *Analisis Perancangan Sistem Informasi Pergudangan di CV. Karya Nugraha*. *Jurnal Media Teknik dan Sistem Industri*, 2(1), 30- 38.
- Robbins, P. S. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Singal, E. M. (2020). *Analisis Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Stres Kerja Pada Pegawai Rumah Sakit Mata Provinsi Sulawesi Utara*. *Sam Ratulangi J Public Heal*. 40-51.
- Sunyoto, Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS. Tama, I. P. (2017). *Psikologi Industri: Dalam Perspektif Sistem Industri*. Malang: UB Press.

- Utomo, T. (2019). *Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Selatan Tenggara dan Barat Sektor Pembangkitan Bakaru Pusat Listrik Bakaru*. Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi, 2(2), 146-158.
- Yuliana, C. et.al. (2019). Analisis pengaruh pengungkapan corporate social responsibility, profitabilitas, dan leverage terhadap manajemen pajak. BALANCE: Jurnal Akuntansi, Auditing Dan Keuangan, 17(1), 82-100. <https://doi.org/10.25170/balance.v17i1.2013>

TENTANG PENULIS



Dr. Ganjar Winata Martoatmodjo, A.Md., S.Pd., M.Pd.

Universitas Muhammadiyah Pringsewu
Lampung

Penulis lahir di Kotabumi, Lampung Utara pada tanggal 31 Mei 1985. Penulis merupakan anak kedua dari pasangan Drs. Lasiman, M.Pd. dan Siti Aisyah, S.Pd. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung. Penulis menyelesaikan pendidikan D3 Bahasa Inggris, S1 Pendidikan Matematika dan S2 Manajemen Pendidikan di Universitas Lampung. Selanjutnya Penulis meneruskan studi Doktoral pada S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta dan selesai pada tahun 2016. Pada tahun 2013, saat menyelesaikan pendidikan Magisternya, Penulis mendapatkan predikat sebagai lulusan terbaik pertama pada tingkat Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dan juga tingkat Universitas Lampung. Saat ini Penulis aktif menghasilkan berbagai karya tulis, diantaranya buku-buku yang sudah diterbitkan dan artikel-artikel penelitian dalam berbagai jurnal pendidikan.

BAB 12

STRATEGI DAN TEKNIK MANAJEMEN STRES KERJA

Dr. Yayah Atmajawati, S.E., M.Si.
STIESIA Surabaya

A. Pendahuluan

Pekerja merupakan aset berharga bagi suatu bisnis, oleh karena itu penting untuk mengelola mereka dengan baik agar mereka merasa nyaman dan produktif sehingga dapat bekerja lebih baik. Namun, di sisi lain, ketidaknyamanan di tempat kerja dapat menyebabkan stres di tempat kerja, yang membuat seseorang merasa tertekan untuk bekerja. Hubungan karyawan dalam lingkungan kerja yang tidak seimbang, ditambah dengan tuntutan beban kerja yang lebih kompleks, merupakan pemicu stres bagi pekerja. Pengenalan dini terhadap stres yang berhubungan dengan pekerjaan sangat penting untuk manajemen yang efektif melalui berbagai program manajemen stres perusahaan. (Rivai, 2015).

Stres ialah situasi yang memberikan tekanan yang tidak semestinya pada jati diri dan jiwa seseorang; jika diabaikan, tekanan ini dapat berdampak negatif pada kesehatan orang tersebut. Stres tidak terjadi begitu saja; ada penyebabnya yang muncul dan kemudian serangkaian kejadian yang terjadi pada mereka yang berada di luar kendali mereka, menekan situasi tersebut terhadap jiwa mereka (Fahmi, 2018).

B. Stres di Tempat Kerja

Stres di tempat kerja merupakan akibat dari suatu kejadian. Stres di tempat kerja berdampak pada bawahan maupun atasan. Ketika tekanan mulai meningkat, pekerja mungkin akan sibuk meningkatkan atau memenuhi standar di tempat kerja dengan mengorbankan kepuasan kerja mereka sendiri. Pasti ada ketegangan dalam kehidupan setiap orang di suatu waktu. Ketika dihadapkan dengan kejadian yang tidak terduga, tubuh secara alami bereaksi dengan menghasilkan stres. Meskipun kondisi ini tidak dapat disembuhkan, kondisi ini dapat dikendalikan secara efektif. Karyawan mungkin mengalami stres atau tekanan di tempat kerja karena berbagai alasan. Misalnya, peningkatan beban kerja yang melelahkan karyawan, suasana kerja yang tidak menyenangkan, atau hubungan yang tegang di antara rekan kerja, semuanya dapat berkontribusi pada budaya kerja yang tidak menghargai.(Harahap dan Susilawati, 2023).

Kontradiksi antara ekspektasi tinggi yang dibebankan kepada karyawan dan kurangnya pengawasan yang mereka terima di tempat kerja dapat menyebabkan stres di tempat kerja, reaksi fisik dan emosional yang berbahaya bagi orang-orang. Keadaan berikut dapat berdampak pada potensi sumber stres di tempat kerja.

Tabel 12.1 Sumber Potensi Penyebab Stres

Kategori Stresor Kerja	Contoh
Faktor Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none">• beban kerja (<i>overload</i> atau <i>underload</i>)• kecepatan kerja• otonomi (kemampuan untuk membuat keputusan sendiri terkait pekerjaan kita sendiri atau tugas secara spesifik)
Peran dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none">• konflik peran (tuntutan pekerjaan saling bertentangan, beberapa supervisor/ manajer)• peran ambiguitas atau ketidakjelasan tentang tanggung jawab, harapan dll

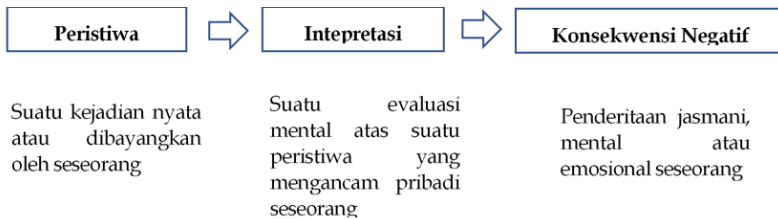
Kategori Stresor Kerja	Contoh
Pengembangan karier	<ul style="list-style-type: none"> • bawah/over-promosi • keamanan kerja • peluang pengembangan karier • kepuasan kerja
Hubungan ditempat kerja (interpersonal)	<ul style="list-style-type: none"> • pengawas • rekan kerja • bawahan • ancaman kekerasan, pelecehan, keamanan pribadi dll
Struktur organisasi/ iklim	<ul style="list-style-type: none"> • partisipasi atau non partisipasi dalam pengambilan keputusan • gaya manajemen • pola komunikasi

Sumber: Tampubolon (2014)

Stres yang tidak menentu dan terus-menerus, seperti stres yang disebabkan oleh pekerjaan selama bertahun-tahun, berpotensi berubah menjadi kondisi kronis. Stres, sekecil apa pun, memiliki kemampuan untuk menurunkan motivasi seseorang dan meningkatkan kerentanan mereka terhadap penyakit. Namun, yang terpenting ialah mempelajari cara mengendalikan dan mengurangi dampak stres sehingga tidak memengaruhi kesehatan fisik atau mental seseorang. Seseorang dapat mengalami stres karena alasan berikut:

1. Kehilangan seseorang atau sesuatu yang dicintai
2. Faktor tempat kerja
3. Rutinitas sehari-hari

Salah satu hal yang dapat menimbulkan stres ialah ketika seseorang bertindak melawan hati nuraninya, sehingga menimbulkan pertentangan dan konflik dengan diri sendiri. Beberapa contoh situasi seperti itu antara lain ketika seorang pemimpin menugaskan seseorang untuk menyerahkan banyak data keuangan atau mencampur bahan mentah dengan bahan lain untuk memaksimalkan keuntungan.



Gambar 12.1 Tahapan Reaksi Stres Individu

Pada kondisi dibawah tekanan apabila seseorang mampu melewati masa masa stres dan berhasil mencapai apa yang diharapkan, maka yang bersangkutan mampu mengendalikan stres dengan baik.

C. Hubungan Stres Kerja dengan Performansi Kerja

Ketika tingkat stres dalam suatu organisasi mencapai titik optimalnya (posisi B), itu ialah jenis stres yang sehat yang membantu orang menjadi lebih termotivasi, kreatif, inventif, dan gila kerja. Di satu sisi, mereka yang mengalami tingkat stres yang sangat rendah menjadi kurang termotivasi, tidak masuk kerja, menjadi stagnan, mengalami kecemasan, depresi, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah, yang semuanya membuat mereka kurang produktif.

Tabel 12.2 Hubungan Stres Kerja dengan Performansi Kerja

Situasi	Tingkat Stres	Dampak Stres	Karakteristik Internal Individu	Performansi Kerja
A	Rendah	Disfungsional	Motivasi menurun Stagnasi Gelisah Depresi Kepuasan kerja menurun	Rendah
B	Optimal	Fungsional	Motivasi meningkat Inovatif Kreatif Semangat Kerja Produktif	Tinggi

Situasi	Tingkat Stres	Dampak Stres	Karakteristik Internal Individu	Performansi Kerja
C	Tinggi	Disfungsional	Sering marah Tidak kooperatif Ego individu tinggi Sikap agresif Ambisius	Rendah

Sumber: Wahyudi & Hidayat (2019)

Ketika tingkat stres dalam suatu organisasi mencapai titik optimalnya (posisi B), itu ialah jenis stres yang sehat yang membantu orang menjadi lebih termotivasi, kreatif, inventif, dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Di satu sisi, orang menjadi kurang termotivasi untuk bekerja, yang mengarah pada ketidakhadiran, stagnasi, kecemasan, depresi, dan kepuasan kerja yang buruk ketika tingkat stres terlalu rendah. Untuk menuai manfaat dari sisi fungsional stres dalam kondisi stres rendah, seorang pemimpin perlu memicu stres. Orang tersebut tidak produktif jika tingkat stresnya tetap pada titik A (rendah). Sebaliknya, stres yang berlebihan pada posisi C dapat terwujud sebagai sikap agresif, ambisius, ego individu yang tinggi, perilaku tidak kooperatif, dan perilaku yang mengganggu kemampuan satu sama lain untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Selama stres dalam organisasi dijaga pada tingkat yang rendah atau sedang, tidak selalu berbahaya bagi kelangsungan hidup organisasi. Alasannya ialah bahwasanya stres, jika tidak berlebihan, dapat bermanfaat dan berfungsi sebagai katalisator untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Namun, stres perlu diminimalkan atau dihilangkan segera jika gejalanya memburuk dan menjadi kronis. Stres yang berkepanjangan atau ekstrem dapat menyebabkan disfungsi dan kinerja yang buruk, yang pada gilirannya dapat menyebabkan stres organisasi dan membahayakan keberadaan organisasi. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, manajemen perlu mengambil tindakan untuk menghilangkan atau mengurangi stres.

D. Manajemen Stres Kerja

Dalam Harahap dan Susilawati, 2023, Robin & Judge menyatakan bahwasanya manajemen stres merupakan bagian dari sumber daya manusia di divisi pemeliharaan. Tujuan pemeliharaan karyawan ialah untuk memelihara dan/atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pekerja sehingga mereka akan terus menjadi kontributor yang berdedikasi dan produktif bagi tujuan perusahaan. Cara bisnis merespons stres karyawan menentukan seberapa baik manajemen stres bekerja. Agar manajemen dapat memutuskan tindakan atau pendekatan apa yang efektif untuk manajemen stres kerja, aktivitas yang berpusat pada program stres kerja karyawan harus terlebih dahulu memastikan apakah ada stres kerja dan alasan di baliknya.

Pengurangan cuti sakit di antara anggota staf, budaya tempat kerja yang positif, pengembangan program manajemen stres karyawan, identifikasi pemicu stres, dan pembentukan sistem penghargaan dan pengakuan yang memprioritaskan kesehatan staf hanyalah beberapa keuntungan dari manajemen stres bagi anggota staf. Tujuan manajemen stres kerja sebagai program SDM ialah untuk mengendalikan stres dengan menentukan sumbernya dan mengajarkan individu dan organisasi cara mengelolanya. Terdapat dua cara untuk menangani manajemen stres terkait pekerjaan, yakni metode individual dan pendekatan organisasi. Kedua metode tersebut dapat diterapkan oleh staf atau atasan yang mengetahui penyebab karyawan mengalami stres di tempat kerja.

Manajemen stres kerja, menurut Margiati dalam Nurul (2009), ialah kemampuan untuk menerapkan sumber daya (manusia) secara bijaksana guna mengatasi gangguan atau kekacauan emosional dan mental yang diakibatkan oleh reaksi. Stres di tempat kerja dapat dihindari dan ditangani tanpa menimbulkan dampak yang merugikan. Di bawah sumber daya manusia, di bawah area pemeliharaan, terdapat manajemen stres. Tujuan pemeliharaan ialah untuk memelihara dan/atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap staf agar tetap

berdedikasi dan memungkinkan mereka berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dukungan sosial dapat diartikan sebagai membantu seseorang mengelola stres terkait pekerjaan sesuai dengan tipe dan sifat kepribadiannya agar dapat menjalankannya secara efisien dan terarah.

Kemampuan untuk mengambil tindakan sambil menggabungkan proses berpikir, perasaan, rencana atau jadwal pelaksanaan, dan teknik pemecahan masalah dikenal sebagai manajemen stres. Langkah pertama dalam mengelola stres ialah mencari tahu dari mana stres itu berasal dalam kehidupan sehari-hari. Ada banyak praktik, ritual, dan latihan yang dapat kita lakukan untuk mengurangi stres. Ini ialah langkah-langkah yang diambil untuk mengendalikan dan mengurangi efek negatif stres pada kesehatan seseorang.

1. Tidur

Tidur yang cukup membantu mengurangi stres. Oleh karena itu, kita perlu meningkatkan kuantitas dan kualitas tidur kita. Tingkat stres meningkat ketika kita tidak cukup tidur atau ketika tubuh kita tidak punya waktu untuk pulih. Selain itu, jika kita sering tidak cukup tidur, hal itu dapat mengakibatkan insomnia.

2. Olahraga

Olahraga dapat membantu mengurangi stres; sebaiknya dijalankan di pagi hari sebelum bekerja atau setelah bekerja. Berolahraga dapat meningkatkan kualitas tidur. Olahraga juga dapat meningkatkan semangat karena melepaskan endorfin yang membuat merasa senang. Olahraga seperti bersepeda, aerobik, menari, berenang, berlari, dan lompat tali dapat membantu mencapainya.

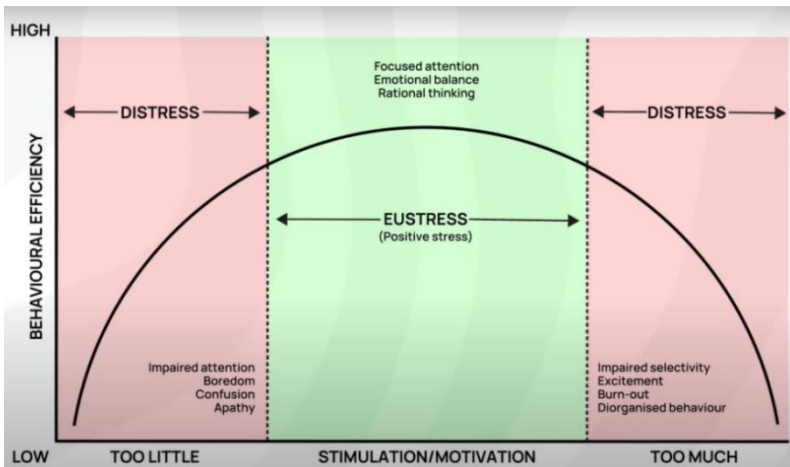
3. Pola makan

Menjaga pola makan yang bergizi membantu menurunkan tekanan darah, meningkatkan sistem kekebalan tubuh, meningkatkan suasana hati, dan mengurangi efek stres. cobalah untuk makan lebih banyak buah dan sayur sebagai pengganti gula, dan cobalah untuk mengonsumsi

makanan yang tinggi protein, seperti telur, daging, ikan, dan kacang-kacangan.

4. Hindari kafein

Kafein dalam kopi memberi kita energi yang kita butuhkan untuk menyelesaikan setiap tugas di tempat kerja. Namun jika berubah menjadi kecanduan, hal itu dapat membahayakan kesehatan kita. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwasanya tubuh kita hanya memerlukan tidur saat kita merasa membutuhkan kopi. Jadi, berusaha untuk membatasi asupan teh, kopi, dan minuman berenergi yang mengandung kafein. Stres tidak selalu berbahaya atau tidak diinginkan bagi seseorang. Agar pengembangan diri kita dapat berkembang, stres juga diperlukan karena dapat mendorong kita keluar dari zona nyaman kita. Kita telah melalui masa yang nyaman dan bebas masalah dalam hidup. Saya merasa tidak bersemangat, bingung, lesu, dan tidak bersemangat dalam menjalani hidup. Tingkat stres yang rendah ialah penyebabnya.



Gambar 12.2 *Graphic of Stress Level*

Sama halnya ketika kita mahir dalam suatu permainan, kita pasti akan merasa bosan karena telah mencapai level tersebut. Oleh karena itu, kita akan maju ke level berikutnya jika posisi telah maju pada level tersebut. Kita akan bersemangat

untuk menyelesaikan level baru dan mencari cara untuk menjalankannya. Kenyataan bahwasanya kita berada pada posisi baru akan membuat hal ini menjadi stres. Stres seperti inilah yang diinginkan. Hal yang sama berlaku dalam kehidupan: jika bosan, perlu menemukan ketegangan baru, yang juga dikenal sebagai stres ideal, yang dianggap dapat ditaklukkan. Ketika berada di zona stres terbaik, dapat mengendalikan respons dan reaksi tubuh semaksimal mungkin. Ini dikenal sebagai stres optimal

Yang dicari ialah Stres Zona Terbaik ini (zona stres positif). Kita harus keluar dari zona nyaman kita dan menjalankan tugas-tugas baru. Keseimbangan emosional menjadi stabil, fokus dikembangkan, dan kapasitas untuk berpikir rasional perlu dilatih di zona stres positif. Ini ialah hasil dari keadaan baru yang kita alami. Yang terbaik ialah hidup di zona stres positif, atau posisi tengah. Selain merasa bersemangat dan berenergi, kita juga bisa merasa stres. Kita menyebutnya sebagai hidup dengan konsep *flow state*. Seseorang dikatakan berada dalam *flow state* ketika mereka benar-benar terlibat dalam pekerjaan yang sulit dan mampu menyelesaikannya. Kebanyakan orang terlibat dalam aktivitas yang membuat mereka lupa waktu. Begitulah keadaannya ketika Anda menerapkan konsep *flow state*. Meskipun kita senang menjalankannya, tetap saja ada kesulitan. Berbeda dengan gairah, yang sering kali melibatkan aktivitas yang menyenangkan, *flow state* melibatkan rintangan. Misalnya, karena kita suka memasak, kita sering mencoba membuat hidangan baru yang belum pernah kita cicipi atau menyempurnakan hidangan yang pernah kita coba sebelumnya. Ini ialah cara hidup ideal yang dicita-citakan orang. antusias dan bersemangat, meskipun ia tetap menghadapi kesulitan (stres) dan mudah bingung. Namun, kita harus beristirahat untuk mengisi ulang tenaga jika ketegangan yang kita alami menjadi begitu besar sehingga pekerjaan yang ada membuat kita lelah:

1. Sakit kepala
2. Diabetes
3. Obesitas
4. Hipertensi
5. Stroke
6. Disfungsi seksual
7. GERD, mual, muntah
8. Asma
9. Serangan Jantung
10. Mudah terinfeksi penyakit
11. Alergi atau gatal-gatal
12. Penuaan dini

Meskipun stres dapat menginspirasi orang dan membantu mereka tumbuh sebagai individu, stres juga memiliki banyak dampak merugikan. Kita dapat menjalankan tindakan berikut, antara lain, untuk mengurangi stres di tempat kerja.

1. Menerapkan manajemen waktu yang ketat dan ketrampilan organisasi
2. Rileks dan bernafas dalam-dalam
3. Ambil cuti atau waktu istirahat lebih banyak
4. Santai dengan menjalankan hobby kita
5. Belajar untuk mendengarkan orang lain
6. Memperbaiki lingkungan
7. Berusaha agar banyak tidur
8. Mencari mentor yang tepat
9. Berteman dengan orang-orang yang optimis

E. Strategi dan Teknik Manajemen Stres Kerja

Ada dua kategori strategi manajemen stres: individu dan organisasi. Strategi individu meliputi belajar mengelola waktu dengan baik, berolahraga secara teratur, berlatih relaksasi, dan mengembangkan sistem dukungan sosial. Sementara pendekatan organisasi memanfaatkan kontrol manajemen melalui prosedur perekrutan dan penempatan yang ditingkatkan, penerapan teknik penetapan tujuan yang realistis,

desain ulang pekerjaan, prosedur komunikasi, pengambilan keputusan partisipatif, dan kebugaran (Siagian, 2000).

Teknik untuk mengendalikan dampak fisik, psikologis, dan emosional stres pada tubuh kita. Tujuannya ialah untuk mengembangkan mekanisme penanganan dan ketahanan dalam diri sendiri ketika menghadapi situasi yang penuh tekanan, serta untuk mengurangi dampak stres. Perusahaan yang mempraktikkan manajemen stres yang baik berharap dapat memberikan dampak positif pada staf mereka. Pendekatan perusahaan untuk mengelola stres karyawan akan menentukan seberapa baik program manajemen stres ini bekerja. Agar manajemen dapat memutuskan langkah-langkah manajemen stres kerja mana yang efektif, setiap program stres kerja terlebih dahulu menentukan apakah ada stres dan apa penyebabnya. Robbins dan Judge (2011:377-381) mengidentifikasi dua strategi untuk manajemen stres di tempat kerja.

Beberapa faktor penyebab stres, terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran di tempat kerja, dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Pemilihan personel dan penempatan kerja yang lebih baik. Individu dengan sedikit pengalaman atau orang dengan locus of control eksternal lebih mudah.
2. Pelatihan dapat meningkatkan rasa percaya diri individu dan dengan demikian mengurangi kendala kerja.
3. Penetapan tujuan yang realistis. Karyawan akan berkinerja lebih baik ketika mereka memiliki tujuan tertentu dan menerima umpan balik dari perusahaan.
4. Desain ulang pekerjaan. Tujuannya ialah untuk memberi karyawan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bermakna, lebih banyak otonomi dan peningkatan umpan balik dapat mengurangi stres karyawan karena faktor-faktor ini memberi mereka kontrol yang lebih besar atas aktivitas kerja dan mengurangi ketergantungan mereka pada orang lain.

5. Meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberi mereka suara dalam pengambilan keputusan yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka, manajemen meningkatkan kontrol yang dipegang oleh karyawan dan mengurangi stres dari peran ini. Dengan demikian, manajer harus mempertimbangkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
6. Meningkatkan komunikasi organisasi Meningkatkan komunikasi organisasi formal dengan karyawan dapat mengurangi ketidakpastian dengan mengurangi ambiguitas peran dan konflik.
7. Memberikan cuti panjang atau sabatikal kepada karyawan (biasanya untuk penelitian, studi, atau perjalanan). Cuti ini dapat berlangsung selama beberapa minggu hingga beberapa bulan, yang memungkinkan karyawan untuk bepergian, bersantai, atau mengerjakan proyek pribadi yang membutuhkan waktu lebih lama dari periode liburan normal selama beberapa minggu.
8. Melaksanakan program kesejahteraan karyawan perusahaan. Program ini berfokus pada kondisi fisik dan mental karyawan secara keseluruhan. Misalnya, diadakan program untuk membantu karyawan berhenti merokok, mengendalikan penggunaan alkohol, menurunkan berat badan, mengedukasi tentang menu atau makanan yang lebih sehat.

Teknik untuk mengelola stres, baik yang ringan maupun berat, berbeda-beda pada setiap orang, bahkan ketika menghadapi masalah yang sama dengan orang lain. Hal ini disebut dengan mekanisme koping. Dilansir dari goodtherapy.org, Mekanisme koping merupakan strategi yang diterapkan seseorang ketika menghadapi situasi yang menegangkan atau trauma psikologis. Berikut ini beberapa cara yang dapat dijalankan ketika kita sedang berada dalam situasi yang menegangkan, yakni:

1. Lakukan aktivitas

Menjalankan kegiatan yang menyenangkan. Ketika sedang tertekan, tentu kita perlu meredakan stres. Hal ini dapat dijalankan dengan menjalankan kegiatan yang menyenangkan seperti menjalankan hobi, menonton film atau acara lucu, berkeliling kota, menjalankan olahraga ringan, membaca buku, bertemu teman atau hal menyenangkan lainnya. Menjalankan kegiatan yang menyenangkan akan membuat tubuh kita mengeluarkan hormon endorfin yang akan membuat tubuh lebih rileks dengan menjalankan kegiatan yang positif sehingga tidak menimbulkan masalah baru.

2. Sampaikan keluhan kesah kepada orang terdekat yang kita percaya.

Hal ini akan meredakan stres karena masalah yang ada tidak kita pendam sendiri. Menyampaikan keluhan kesah kepada orang yang kita percaya juga dapat membantu menemukan solusi dari masalah tersebut. Jika tidak ingin menyampaikan keluhan kesah kepada orang lain, dapat menjalankan journaling. Journaling ialah kita menuangkan segala sesuatu yang kita alami dalam bentuk tulisan yang bertujuan agar kita lebih memahami masalah yang terjadi. Journaling tidak perlu dijalankan dengan terburu-buru. Dalam proses journaling, Anda dapat menemukan hal-hal yang belum kita ketahui dan menjadi salah satu media untuk menjalankan refleksi diri.

3. Terapkan pola hidup sehat.

Selain membuat tubuh lebih sehat, olahraga juga dapat meredakan stres. Dengan berolahraga, otot-otot tubuh akan lebih rileks dan pikiran pun teralihkan sehingga dapat meningkatkan suasana hati Anda. Olahraga yang Anda lakukan pun tidak perlu terlalu berat. Kita dapat menjalankan olahraga ringan seperti berjalan kaki, jogging, atau mengikuti video-video workout singkat yang tersedia di berbagai kanal media sosial.

4. Fokus pada masa kini, jangan terlalu lama terjebak dalam kejadian yang membuat stres (move on from the past).

Jalani saja hidupmu saat ini dan jangan terlalu khawatir dengan apa yang akan terjadi di masa depan. Berpikirlah dengan matang ke depan, jangan terlalu khawatir dengan kejadian yang belum tentu terjadi. Terlalu banyak khawatir akan membuat kita stres. Fokuslah pada hal-hal yang bisa kita kendalikan. Jangan terlalu fokus pada hal-hal yang berada di luar kendali kita karena hal itu hanya membuang-buang waktu dan memperparah stres. Usahakan untuk selalu melihat segala sesuatu dari sisi positif.

F. Kesimpulan

Strategi individu meliputi belajar mengelola waktu dengan baik, berolahraga secara teratur, berlatih relaksasi, dan mengembangkan sistem dukungan sosial. Sementara pendekatan organisasi memanfaatkan kontrol manajemen melalui prosedur perekrutan dan penempatan yang ditingkatkan, penerapan teknik penetapan tujuan yang realistis, desain ulang pekerjaan, prosedur komunikasi, pengambilan keputusan partisipatif, dan kebugaran. Teknik untuk mengendalikan dampak fisik, psikologis, dan emosional stres pada tubuh kita. Tujuannya ialah untuk mengembangkan mekanisme penanganan dan ketahanan dalam diri sendiri ketika menghadapi situasi yang penuh tekanan, serta untuk mengurangi dampak stres. Perusahaan yang mempraktikkan manajemen stres yang baik berharap dapat memberikan dampak positif pada staf mereka. Pendekatan perusahaan untuk mengelola stres karyawan akan menentukan seberapa baik program manajemen stres ini bekerja. Agar manajemen dapat memutuskan langkah-langkah manajemen stres kerja mana yang efektif, setiap program stres kerja terlebih dahulu menentukan apakah ada stres dan apa penyebabnya

Teknik untuk mengelola stres, baik yang ringan maupun berat, berbeda-beda pada setiap orang, bahkan ketika menghadapi masalah yang sama dengan orang lain. Hal ini

disebut dengan mekanisme koping. Dilansir dari goodtherapy.org, Mekanisme koping merupakan strategi yang diterapkan seseorang ketika menghadapi situasi yang menegangkan atau trauma psikologis. Beberapa cara yang dapat dijalankan ketika dalam situasi yang menegangkan, yakni lakukan aktivitas, sampaikan keluhan kepada orang terdekat yang kita percaya, terapkan pola hidup sehat dan fokus pada masa kini, jangan terlalu lama terjebak dalam kejadian yang membuat stres (*move on from the past*).

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, I. (2018). *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi dan Kasus*. Cetakan Keempat. Alfabeta. Bandung.
- Mangkunegara, A.A.A Prabu. (2017). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Keempat. Refika Aditama. Bandung.
- Rivai, Veithzal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. Grafindo Persada. Jakarta.
- Siagian, P.S. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tampubolon, P.M. (2012). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior), Perspektif Organisasi Bisnis*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Wahyudi & Hidayat, W. (2019). *Manajemen Konflik dan Stres Dalam Organisasi, Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Cetakan Kedua. Alfabeta. Bandung.

TENTANG PENULIS



Dr. Yayah Atmajawati, S.E., M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)
Surabaya

Penulis lahir di Surabaya pada tanggal 26 Desember 1978. Menyelesaikan studi S1 Jurusan Ekonomi Manajemen pada tahun 2003 di Universitas 45 Surabaya, kemudian pada tahun 2006 menyelesaikan studi S2 Ilmu Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, selanjutnya pada tahun 2019 menyelesaikan studi S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) di STIESIA Surabaya. Sejak tahun 2010 sampai dengan saat ini sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya pada prodi manajemen. Penulis juga aktif menjadi anggota ISEI Cabang Jawa Timur, anggota FMI cabang Jawa Timur, menjadi juri lomba *business plane* mahasiswa STIESIA tahun 2019 dan tahun 2020 serta aktif dalam organisasi UMKM dan ICSB Jawa Timur. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis di berbagai jurnal penelitian dan jurnal abdimas. Buku yang pernah ditulis diantaranya: (1) buku Cara Penggunaan e-Commerce Bagi UKM Otak-Otak Bandeng di Kabupaten Gresik Tahun 2018, (2) buku ajar PRAKTIKUM KEWIRAUSAHAAN Tahun 2023, (3) Menulis Buku Kolaborasi: Manajemen Konflik & Stres Kerja dengan judul “Strategi Dan Teknik Manajemen Stres Kerja” Tahun 2024.

BAB 13

INTERVENSI ORGANISASIONAL UNTUK MENGURANGI KONFLIK DAN STRES KERJA

Agustin Riyan Pratiwi, S.E., M.Si.
Universitas Perwira Purbalingga

A. Pendahuluan

Konflik dalam sebuah organisasi tidaklah bisa dihindari sebab sebuah organisasi merupakan sebuah wadah bagi lebih dari dua orang individu yang tentu saja memiliki karakteristik, watak, pola pikir dan kepentingan yang berbeda. Kata konflik sendiri berasal dari bahasa latin yaitu "*Confligo*" yang merupakan gabungan dari dua kata yaitu "*con*" berarti bersama-sama dan kata "*fliigo*" yang berarti pemogokan, penghancuran atau peremukan. Sehingga bila digabung bermakna pemogokan atau penghacuran bersama-sama. Kamus Umum Bahasa Indonesia mengartikan kata "konflik" sebagai "pertentangan" atau "percekcokan" yang bisa terjadi pada diri internal seseorang ataupun di dalam kalangan yang lebih luas atau bisa dikatakan mencapai ranah organisasi. Konflik internal ini bisa mengakibatkan banyak masalah atau efek negatif pada perilaku seorang individu sehingga bisa merubah mood dan perilakunya, mengganggu interaksi sosialnya dengan orang lain bahkan hingga mengganggu kinerjanya. Adapun hal sebaliknya jika terjadi konflik dalam ranah organisasi bisa berakibat fatal pada tiap individu anggota dari kelompok tersebut. Maka organisasi perlu mengambil sebuah tindakan agar konflik yang terjadi tidak memberikan dampak yang terlalu luas dan secara perlahan menghancurkan organisasi tersebut dari dalam. Konflik dalam organisasi sendiri terjadi bilamana kondisi di lingkungan kerja

terjadi kesalahpahaman atau miskomunikasi antara karyawan dalam organisasi karena adanya ketidaksesuaian persepsi, adanya perbedaan kebutuhan, kepentingan, dan nilai-nilai (Mohamed, T., 2017).

Berbagai bentuk konflik dapat muncul dalam organisasi, seperti ketegangan antara pemegang kekuasaan dan otoritas formal dengan kelompok atau individu yang terdampak kebijakan. Perselisihan juga bisa terjadi akibat pembagian pendapatan, metode pelaksanaan tugas, jam kerja, dan teknik yang digunakan oleh karyawan berbeda-beda. Konflik juga dapat timbul dari ketidaksepakatan mengenai yurisdiksi antara departemen, individu, dan antara manajemen dengan serikat pekerja di dalam perusahaan itu sendiri (Katzenbach & Smith, 2015). Bentuk konflik yang lebih halus meliputi rasa cemburu, persaingan, bentrokan kepribadian, perjuangan untuk mendapatkan perhatian dan kekuasaan, serta pembagian peran. Respon karyawan terhadap berbagai situasi yang menuntut dalam proses kerja dapat bervariasi tergantung dari karakter masing-masing individu.

Konflik dan kinerja saling terkait tetapi tidak selalu saling mempengaruhi secara langsung. Kinerja seseorang dapat meningkat atau menurun akibat konflik dalam organisasi, bergantung pada bagaimana pihak-pihak yang terlibat memandang situasi tersebut. Namun, kinerja yang baik tidak menjamin bahwa individu atau kelompok bebas dari konflik (Nurhalim, 2022). Menurut Indriyatni (2010), untuk memahami dampak konflik terhadap kinerja, kita perlu melihat jenis-jenis konflik yang dijelaskan pada tabel berikut:

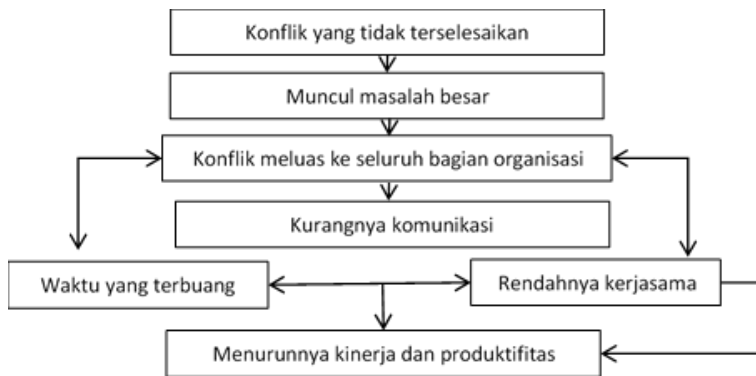
Tabel 13.1 Hubungan Konflik dengan Kinerja

Jenis Konflik	Deskripsi	Dampak Positif	Dampak Negatif
Konflik Fungsional	Konflik yang bersifat konstruktif dan positif.	- Meningkatkan kualitas keputusan - Merangsang kreativitas dan inovasi	- Tidak ada dampak negatif yang signifikan jika dikelola dengan baik.

Jenis Konflik	Deskripsi	Dampak Positif	Dampak Negatif
		<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan perhatian dan rasa ingin tahu - Menyampaikan masalah dan mengurangi ketegangan - Mendorong penilaian ulang terhadap tujuan dan aktivitas organisasi 	
Konflik Disfungsional	Konflik yang menghambat fungsi dan aktivitas organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada dampak positif yang diidentifikasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menghambat aktivitas organisasi - Mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan

Sumber: (Indriyatni , 2010)

Konflik dapat mengganggu proses kelompok dan menciptakan permusuhan interpersonal yang sedemikian rupa sehingga anggota kelompok mungkin menjadi enggan atau tidak mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga membuat mereka tidak produktif. Konflik yang tidak terpecahkan cenderung berkembang menjadi konflik yang lebih besar; semakin berkembang, semakin besar kemungkinan mengumpulkan lebih banyak masalah (Adewole, 2019).



Gambar 13.1 Faktor-faktor Utama yang dapat Menurunkan Tingkat Produktivitas Perusahaan
Sumber : (Adewole, 2019)

Untuk menyelesaikan berbagai konflik yang berbeda tersebut, tentu saja pendekatan yang dilakukan musti berbeda pula. Maka peran atau intervensi organisasi menjadi kunci utama dari penyelesaian sehingga diharapkan membawa dampak positif bagi kinerja organisasi.

B. Tahapan dalam Implementasi Intervensi Organisasi dalam Penyelesaian Konflik

Untuk menjamin bahwa konflik yang terjadi bisa terselesaikan dengan baik dan optimal oleh berbagai bentuk intervensi organisasi, tentunya semua proses tidak bisa dilakukan sekaligus. Proses intervensi organisasi dalam menyelesaikan konflik seringkali tidak bisa dilakukan bersamaan karena konflik memiliki berbagai akar penyebab dan tingkat kompleksitas yang memerlukan pendekatan yang disesuaikan. Sumber daya terbatas, prioritas yang harus ditetapkan, dan kebutuhan untuk respons yang adaptif mengharuskan organisasi untuk fokus pada satu konflik pada satu waktu. Melakukan intervensi secara bersamaan dapat membebani sumber daya, mempengaruhi hubungan antar pihak, dan meningkatkan risiko pengelolaan yang tidak efektif, seperti keputusan yang kontradiktif atau pengabaian detail penting. Oleh karena itu, penanganan konflik biasanya

dilakukan secara bertahap untuk memastikan efektivitas dan menghindari komplikasi (Adewole, 2019). Adapun beberapa tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Analisis Konflik:

Langkah ini melibatkan pemahaman dan analisis sifat, ruang lingkup, dimensi, dan jenis konflik. Untuk melakukan ini, diperlukan pertanyaan dan wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

2. Penentuan Strategi Manajemen Konflik:

Setelah pemahaman umum telah ditetapkan dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik telah diwawancarai, langkah selanjutnya adalah memilih dan menganalisis strategi yang paling tepat. Berikut adalah strategi dan alat utama dalam manajemen konflik, yang merupakan mekanisme untuk menyelesaikan berbagai jenis konflik dalam organisasi:

3. Perubahan dalam Ekspektasi Peran:

Hal ini dapat dilakukan dengan membawa perubahan dalam struktur peran yang konflik melalui diskusi simpatik, deskripsi pekerjaan yang jelas, dan pembagian tugas secara demokratis.

4. Melakukan Pra-Negosiasi dengan Pihak-pihak yang Terlibat dalam Konflik:

Tahap ini melibatkan diskusi dengan pihak-pihak yang terlibat mengenai dampak negosiasi terhadap pencapaian tujuan organisasi atau resolusi konflik di dalam organisasi.

5. Tahap Negosiasi:

Tahap ini adalah saat di mana konflik antara pihak-pihak dinegosiasikan dengan menggunakan strategi yang tepat.

6. Menetapkan Aktivitas Pasca Penyelesaian:

Tahap ini melibatkan penerapan hasil keputusan atau penilaian dari tahap negosiasi untuk resolusi konflik.

C. Bentuk-bentuk Intervensi Organisasi untuk Mengurangi Konflik

Mengurangi konflik dalam organisasi sering kali memerlukan pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa jenis intervensi organisasi yang bisa diterapkan untuk mengurangi konflik:

1. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan:

a. Pelatihan Komunikasi:

Salah satu masalah signifikan dalam konflik organisasi adalah komunikasi yang buruk atau miskomunikasi. Pola komunikasi yang berbeda sering kali menyebabkan salah tafsir terhadap berbagai topik, yang berdampak negatif pada persepsi otak terhadap pembicara tentang topik tersebut. Hal ini mengakibatkan sikap konflik terhadap pembahasan itu sendiri. (Mohamed, 2017) Contoh sederhana adalah ketika seorang manajer memindahkan tugas seorang pekerja ke rekan kerjanya tanpa memberitahunya terlebih dahulu, atau tanpa mengkomunikasikan niatnya kepada pekerja sebelum tugas dialihkan, dapat menyebabkan pekerja tersebut memiliki persepsi negatif terhadap manajer. Terulangnya situasi semacam ini di masa depan dapat mengakibatkan perilaku organisasi yang buruk dari pekerja secara keseluruhan atau terhadap manajer dan dapat memicu konflik organisasi yang serius. Dengan demikian, dapat terlihat bagaimana miskomunikasi atau ketidakhadiran komunikasi yang baik menyebabkan konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang buruk tidak hanya menimbulkan konflik di tempat kerja tetapi juga berdampak negatif pada produktivitas seluruh kelompok kerja (Ode-Dusseau, Britt & Greene-Shortridge, 2012). Maka mengajarkan keterampilan komunikasi yang efektif menjadi sangat penting agar anggota tim dapat menyampaikan pendapat dan kebutuhan mereka dengan cara yang konstruktif.

b. Pelatihan Manajemen Konflik:

Manajemen Konflik merujuk pada praktik untuk dapat mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien. Manajemen konflik dapat didefinisikan sebagai kesempatan untuk memperkuat hubungan dan memperbaiki situasi. Keterampilan interpersonal sangat membantu dalam hal ini (Mohamed, 2017) . Menyampaikan masalah yang dirasakan atau argumen yang dimiliki oleh satu pihak dengan benar, bukan sekadar melemparkan pendapat secara sembarangan, tidak hanya membantu menyelesaikan konflik tetapi juga mencegahnya di awal. Kesadaran diri sangat penting dalam arena ini untuk memungkinkan orang lain memahami sudut pandang dan motif di balik tindakan suatu pihak, sehingga konflik dapat diselesaikan (Spaho, 2013). Organisasi harus membekali karyawan dengan teknik untuk mengidentifikasi, mengatasi, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang positif.

2. Pengembangan Kepemimpinan:

a. Pelatihan Kepemimpinan:

Pemimpin memainkan peran penting dalam menyelesaikan konflik di tempat kerja dengan bertindak sebagai mediator yang adil, pengambil keputusan, dan fasilitator dalam menemukan solusi yang efektif. Pemahaman pemimpin mengenai dampak positif dan negatif dari konflik menjadi sangat penting agar intervensi yang mereka lakukan bisa efektif. Pemimpin perlu menyadari bagaimana konflik dapat mempengaruhi organisasi secara positif, seperti memicu inovasi atau meningkatkan keterlibatan, atau jika pengaruhnya negatif seperti menciptakan ketegangan atau merusak moral tim (Subic, 2017). Selain itu manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk menetapkan batas-batas antara perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Hal ini penting untuk menjaga etika dan norma

di tempat kerja, serta memastikan bahwa konflik dikelola dengan cara yang sesuai dan konstruktif (Huczynski dan Buchanan, 2013). Mereka juga berfungsi sebagai komunikator yang handal, harus bisa mengelola emosi dengan baik, dan memberikan teladan dalam menangani perbedaan pendapat. Kepemimpinan yang efektif penting dalam mengarahkan dan memfasilitasi penyelesaian konflik. Pemimpin harus mampu memberikan arahan yang jelas, mengambil keputusan yang adil, dan memotivasi anggota tim untuk bekerja sama dalam menyelesaikan konflik. Kepemimpinan yang baik juga membantu menciptakan lingkungan yang mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif. Dengan menerapkan kebijakan yang jelas dan mendukung serta memberikan pelatihan yang tepat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Maka harus dipastikan para pemimpin memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani konflik secara adil dan efisien.

b. *Mentoring dan Coaching:*

Begitu penting peran seorang pemimpin dalam menjadi tonggak utama untuk menyelesaikan konflik dalam bentuk intervensi langsung dari organisasi maka harus disediakan dukungan langsung kepada pemimpin untuk menangani situasi konflik secara lebih baik (Šubic, 2017). Untuk proses mentoring seorang pemimpin bisa melakukan pengembangan keterampilan konflik seperti ; (1) Berbagi pengalaman dengan sesama pemimpin atau kolega. Mentor berbagi pengalaman mereka dalam mengelola konflik, memberikan wawasan dan strategi praktis yang telah terbukti berhasil. (2) Mencari panduan dalam Pengambilan Keputusan: Mentor membantu pemimpin memahami berbagai pendekatan dalam menyelesaikan konflik dan memilih strategi yang paling sesuai berdasarkan situasi yang ada.

Selain itu bisa dilakukan penguatan kepemimpinan dengan ; (1) Membangun Kepercayaan Diri: Dengan dukungan mentor, pemimpin dapat merasa lebih percaya diri dalam menangani situasi konflik, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas mereka. (2) Peningkatan Kemampuan Komunikasi: Mentor membantu pemimpin dalam mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik untuk menyampaikan pesan dan memfasilitasi dialog yang konstruktif. (3) Pengembangan Hubungan dengan menjadi teladan: Mentor menunjukkan bagaimana membangun hubungan positif dan menangani konflik dengan cara yang etis dan profesional. (4) Membantu menjaga perspektif: Mentor membantu pemimpin tetap fokus pada tujuan jangka panjang dan menjaga perspektif yang objektif dalam menyelesaikan konflik.

Sementara proses *coaching* bisa dilakukan dengan pengembangan keterampilan dan strategi, dimulai dari (1) Identifikasi Masalah: *Coach* bekerja dengan pemimpin untuk mengidentifikasi akar penyebab konflik dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasinya. (2) Praktik dan Umpan Balik: *Coach* memberikan umpan balik langsung dan sesi latihan untuk meningkatkan keterampilan pemimpin dalam mengelola konflik. Bentuk *coaching* kedua yaitu dengan fasilitasi pemecahan masalah, hal ini bisa dilakukan dengan ; (1) Peningkatan Kemampuan Pemecahan Masalah: *Coaching* membantu pemimpin mengembangkan kemampuan untuk menganalisis situasi konflik, mengidentifikasi solusi yang mungkin, dan memilih pendekatan yang tepat. (2) Pengembangan Kemampuan Adaptasi: *Coach* membantu pemimpin belajar bagaimana beradaptasi dengan berbagai jenis konflik dan dinamika tim yang berbeda.

Bentuk *coaching* kedua yaitu peningkatan kinerja dan produktivitas: untuk melakukannya seorang pemimpin harus (1) Fokus pada Hasil: *Coaching* berfokus pada peningkatan hasil dengan mengatasi konflik secara efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas tim. (2) Pemantauan dan Evaluasi: *Coach* bekerja dengan pemimpin untuk memantau kemajuan dalam penyelesaian konflik dan menilai dampaknya terhadap tim dan organisasi. Secara keseluruhan, mentoring dan coaching membantu pemimpin dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik secara efektif, memperbaiki komunikasi, dan meningkatkan hubungan dalam tim, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif

3. Peningkatan Proses dan Struktur:

a. Penetapan Prosedur dan Kebijakan:

Menerapkan kebijakan yang jelas tentang bagaimana konflik harus ditangani dan diselesaikan. Hal ini juga dapat dilakukan melalui pendekatan sistemik yaitu model yang menekankan pada pendekatan perundingan, serta fokus pada isu-isu kompetisi, jika model pendekatan birokrasi lebih kepada menyoroti tantangan dalam pengendalian. Sebagai alternatif, pendekatan sistem (*System Approach*) bertujuan untuk mengkoordinasikan berbagai masalah konflik yang timbul. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan lateral dan horizontal antara fungsi pemasaran dan produksi dalam suatu organisasi (Heridiansyah, 2014).

b. Perbaikan Struktur Organisasi:

Menyusun ulang struktur organisasi untuk mengurangi gesekan atau tumpang tindih tugas yang bisa menimbulkan konflik. Pendekatan dapat dilakukan dengan mengubah sistem untuk mengeksplorasi

kemungkinan reorganisasi struktural yang bertujuan untuk menyelaraskan perbedaan kepentingan dan tujuan antara kedua belah pihak. Misalnya, membentuk forum baru dalam struktur non-formal organisasi dapat membantu mengatasi konflik yang berkepanjangan akibat ketergantungan tugas (*task interdependence*) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda, sehingga memperjelas kembali fungsi organisasi yang mungkin menjadi tidak jelas (Heridiansyah, 2014).

4. Membangun Budaya Positif:

a. Promosi Budaya Kolaborasi:

Budaya ini bisa diawali dengan melakukan musyawarah, hal ini dilakukan agar pihak-pihak yang berkonflik dapat menemukan solusi terbaik untuk masalah yang ada, bukan untuk mencari kemenangan sepihak. Tujuan dari musyawarah adalah agar setiap pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan sehingga tidak ada pihak yang kalah (Nurhalim, 2022). Langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut: Identifikasi masalah dengan mencari informasi dari pihak-pihak yang berkonflik atau mereka yang mengetahui tentang konflik tersebut. Pertemuan kedua belah pihak dalam forum dialog yang dipimpin oleh pimpinan. Kemudian pimpinan memantau pelaksanaan hasil musyawarah. Jika dilakukan maka akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama dan saling menghargai.

b. Pengakuan dan Apresiasi:

Pengakuan dan apresiasi memainkan peran penting dalam menyelesaikan konflik dengan meningkatkan moral dan motivasi individu, membangun hubungan positif, serta memperbaiki komunikasi. Pengakuan atas usaha dan kontribusi dalam menyelesaikan konflik memperkuat hubungan dan memperbaiki saling pengertian antar pihak, sedangkan apresiasi seperti pujian dan penghargaan memperkuat

perilaku positif dan menciptakan budaya kerja yang harmonis. Dengan mengintegrasikan pengakuan dan apresiasi dalam proses penyelesaian konflik, organisasi dapat mendukung penyelesaian yang konstruktif, menumbuhkan budaya positif, dan memotivasi pihak-pihak untuk terus berkontribusi secara efektif. Memberikan penghargaan atas pencapaian individu dan tim untuk meningkatkan motivasi dan mengurangi ketegangan.

5. Fasilitasi Diskusi dan Mediasi:

a. Sesi Diskusi Terbuka:

Sesi Diskusi Terbuka atau bisa kita sebut dengan melakukan perundingan. Perundingan adalah pengendalian konflik melalui proses pertukaran kesepakatan dengan tujuan untuk mencapai manfaat bagi kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam proses perundingan, tujuannya bukan untuk mengharuskan pihak-pihak yang berkonflik menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompok mereka (Vries. G, 2012). Mengadakan pertemuan di mana anggota tim dapat berbicara secara terbuka tentang masalah yang mereka hadapi.

b. Mediasi Pihak Ketiga:

Intervensi pihak ketiga diperlukan ketika pihak-pihak yang berkonflik tidak ingin bernegosiasi atau telah mencapai jalan buntu. Untuk mencegah perselisihan antara anggota yang dapat menyebabkan stagnasi, diperlukan konsultan organisasi yang menyelesaikan sengketa internal melalui penegakan eksternal (Vries. G, 2012). Menggunakan mediator eksternal atau pihak ketiga untuk membantu menyelesaikan konflik yang lebih kompleks.

6. Penyusunan Kontrak Sosial:

a. Perjanjian Tim:

Tujuan perjanjian tim ini adalah membuat kesepakatan tentang cara berkomunikasi dan bekerja sama secara efektif, dengan kata lain melakukan kompromi yang disepakati bersama. Pendekatan kompromi digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan mencari titik temu yang dapat diterima oleh kedua belah pihak yang berkonflik. Sikap yang diperlukan untuk melaksanakan kompromi adalah bahwa salah satu pihak bersedia merasakan dan memahami situasi pihak lainnya. Tidak ada pihak yang menang atau kalah secara mutlak; masing-masing memberikan konsesi atau pengertian. Kedua belah pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan tetapi tidak sepenuhnya, dan kalah tetapi tidak sepenuhnya. Kolaborasi biasanya dianggap sebagai metode terbaik untuk menyelesaikan konflik. Ini disebut pendekatan menang-menang. Tidak perlu kedua belah pihak menyerahkan posisi yang bernilai. Sebaliknya, kedua belah pihak akan terbuka satu sama lain untuk mencari tujuan baru yang lebih tinggi (Vries. G, 2012).

b. Aturan Etika dan Kode Perilaku:

Menetapkan aturan dasar yang harus diikuti oleh semua anggota tim adalah dasar dari penetapan etika dan kode perilaku. Tetapi sebelum etika dan kode etik itu disusun harus dilakukan kesepakatan melalui konfrontasi tiap pihak yang bermasalah. Jika kita mengumpulkan pihak-pihak yang berkonflik untuk diminta pendapatnya secara langsung dalam sebuah pertemuan atau sidang, dan pimpinan bertindak sebagai moderator. Metode ini dapat digunakan sebagai resolusi konflik yang rasional dan harus menerima pendapat serta posisi pihak lain berdasarkan alasan yang lebih rasional dan benar (Vries. G, 2012).

7. Pemantauan dan Evaluasi:

a. *Feedback Reguler*:

Melakukan penilaian berkala terhadap dinamika tim dan proses penyelesaian konflik untuk menilai efektivitas intervensi. *Feedback Reguler* ini dalam manajemen konflik adalah proses memberikan umpan balik secara teratur untuk menilai kemajuan penyelesaian konflik, menyesuaikan strategi jika diperlukan, dan memperbaiki komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat. Tujuannya adalah untuk memastikan efektivitas langkah-langkah yang diambil, mendukung proses resolusi, dan mengidentifikasi serta mengatasi masalah lebih awal agar konflik dapat diselesaikan dengan lebih baik dan memuaskan (Adewole, 2019).

b. *Penyesuaian Strategi*:

Penyesuaian atau mengubah pendekatan diperlukan berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik yang diberikan setelah penerapan intervensi oleh pihak organisasi. Penyesuaian strategi dalam manajemen konflik di organisasi melibatkan evaluasi mendalam terhadap penyebab dan dampak konflik, serta tinjauan efektivitas metode yang ada. Langkah pertama adalah mengidentifikasi penyebab utama dan dampaknya terhadap organisasi, kemudian meninjau apakah strategi yang digunakan saat ini efektif. Berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik, strategi dapat disesuaikan dengan mengubah pendekatan, meningkatkan komunikasi, dan mengimplementasikan perubahan dengan hati-hati. Setelah penerapan, penting untuk memantau dan mengevaluasi hasilnya untuk memastikan bahwa penyesuaian strategi memberikan hasil yang diinginkan. Akhirnya, mengembangkan kebijakan dan melatih anggota organisasi untuk mencegah konflik di masa depan juga merupakan bagian dari proses penyesuaian (Adewole, 2019).

Penerapan intervensi ini harus disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik organisasi. Implementasi yang efektif biasanya melibatkan keterlibatan semua pihak terkait, termasuk manajemen, karyawan, dan kadang-kadang pihak luar. Beberapa masalah yang mungkin timbul akibat konflik adalah kurangnya kerjasama, komunikasi yang buruk, pemborosan waktu, dan konflik yang menular. Manajemen harus mengelola konflik dengan baik dalam organisasi mereka untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Hasil dari Intervensi organisasi yang baik dalam menangani konflik, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.3, dapat meningkatkan produktivitas organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang terbatas dan mencapai tujuan organisasi. Ketika konflik muncul, kita perlu kemampuan untuk mengelolanya dengan baik agar menjadi kekuatan positif, bukan kekuatan negatif yang dapat mengancam individu atau kelompok (Adewole, 2019).



Gambar 13.2 Hasil Intervensi Organisasi yang Baik dalam Penyelesaian Konflik

Sumber : (Adewole, 2019)

Intervensi organisasi yang efektif dalam penyelesaian konflik melibatkan kepemimpinan yang baik untuk memberikan arahan dan motivasi, pemanfaatan waktu yang efisien untuk

mencegah konflik berlarut-larut, serta kerjasama tim untuk mencapai solusi bersama. Komunikasi yang terbuka dan jujur memfasilitasi pemahaman dan penyelesaian masalah, sementara penanganan konflik yang baik mendukung peningkatan produktivitas dengan mengurangi gangguan dan ketegangan di tempat kerja. Dengan mengintegrasikan faktor-faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

D. Kesimpulan

Konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak bisa dihindari karena melibatkan individu dengan berbagai karakteristik dan kepentingan yang berbeda. Konflik ini dapat mempengaruhi kinerja, baik positif melalui peningkatan kualitas keputusan dan kreativitas (konflik fungsional) maupun negatif dengan menghambat aktivitas dan kinerja organisasi (konflik disfungsional). Untuk mengelola konflik secara efektif, organisasi perlu menerapkan berbagai intervensi seperti pelatihan komunikasi dan manajemen konflik, pengembangan kepemimpinan, peningkatan struktur dan proses, serta membangun budaya positif. Selain itu, fasilitasi diskusi, mediasi, penyusunan kontrak sosial, serta pemantauan dan evaluasi berkala juga penting untuk memastikan bahwa konflik tidak merusak kinerja dan fungsi organisasi secara keseluruhan dan kinerja organisasi tetap optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adewole, A. J., Ogunyemi, K. J., & Otapo, T. W. (2019). Implications of Effective Conflict Management on Organizational Performance: Case Study of Nigerian Bottling Company PLC. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 257-280. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-22>
- Buchanan, D.A., Huczynski, A.A. (2017): *Organizational Behaviour*, 9. edition Pearson education.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, 6(1), Februari 2014. ISSN 2252-7826.
- Indriyatni, L. (2010). Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Organisasi/Perusahaan. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 5(1).
- Mohamed, T., (2017). Organisational conflict: A review of the literature. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(12), pp.2098-2104.
- Nurhalim, A.D. (2022). 'Conflict Management and How To Manage Conflict In Organizations', *Primanomics: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20 (1).
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & GreeneShortridge, T. M. (2012). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 28.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1), 103-118.
- Šubic, M. (2017). The Connection Between Leadership Conflict Management Styles and Employee Engagement Levels in a Selected Company. *Koper: University of Primorska, Faculty of Management*.

Vries, G, K. A. (2012). When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations. *Journal of Business Ethics* 105, no. 2 ,

TENTANG PENULIS



Agustin Riyan Pratiwi, S.E., M.Si.

Universitas Perwira Purbalingga

Penulis Lahir Dan Besar Di Kota Purwokerto Kabupaten Banyumas Jawa Tengah pada tanggal 06 Agustus 1987 dan bekerja sebagai dosen tetap Program Studi Manajemen di Universitas Perwira Purbalingga. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Jurusan Manajemen Strategik di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Penulis sangat menyukai kegiatan membaca untuk mengisi waktu. Motivasi penulis untuk terus berkarya adalah menghasilkan tulisan yang bermanfaat bagi pengembangan pendidikan dan keilmuan di Indonesia. Karya yang sudah diterbitkan diantaranya adalah buku monograf, buku ajar dan beberapa bookchapter lainnya.

BAB 14

MANAJEMEN KONFLIK DAN STRESS KERJA DI ERA DIGITAL

Dr. Erna Ningsih Mokodongan, S.Pi., M.Si.
Universitas Dumoga kotamobagu

A. Pendahuluan

Era digital telah membawa transformasi besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam lingkungan kerja. Perubahan ini didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan terciptanya model bisnis baru, otomatisasi pekerjaan, dan sistem kerja jarak jauh (*remote working*). Dengan teknologi ini, berbagai keuntungan, seperti peningkatan efisiensi dan fleksibilitas dalam bekerja, dapat diperoleh. Namun, di balik manfaat tersebut, tantangan baru juga muncul, terutama terkait dengan konflik kerja dan stres yang dialami karyawan dalam lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis (Gonzalez, L., El-Moussaoui, Y., & Ruiz, 2020).

Konflik di era digital sering kali muncul dari ketidakselarasan antara karyawan dalam adaptasi terhadap teknologi baru, kurangnya keterampilan digital, atau perbedaan pemahaman dalam penggunaan platform komunikasi digital. Konflik semacam ini tidak hanya berdampak pada hubungan antar individu, tetapi juga mengganggu dinamika tim dan memengaruhi proses kolaborasi dalam organisasi. Selain itu, penggunaan teknologi yang semakin intensif juga menghadirkan tantangan dalam bentuk komunikasi virtual yang kurang efektif, yang dapat memperburuk konflik interpersonal dan meningkatkan potensi miskomunikasi (Wibowo, 2017). Di sisi lain, digitalisasi juga memicu stres kerja

karena tuntutan untuk selalu "terhubung" (*always-on*), *overload* informasi, serta batas waktu kerja yang kabur akibat fleksibilitas teknologi (Sarker, S., Xiao, X., & Beaulieu, 2019).

Stres kerja di era digital, yang dikenal dengan istilah "teknostres", semakin menjadi masalah serius. Teknologi memungkinkan akses terus-menerus ke pekerjaan, yang memaksa karyawan untuk selalu berada dalam kondisi siap siaga, sehingga mereka merasa tidak pernah benar-benar bisa "lepas" dari pekerjaan. Fenomena ini memperparah stres dan kelelahan mental, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya produktivitas, inovasi, serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan (Rahardjo, 2020).

Dalam menghadapi tantangan tersebut, manajemen konflik dan stres menjadi sangat penting. Organisasi yang tidak dapat mengelola konflik dengan baik akan menghadapi konsekuensi serius, seperti menurunnya motivasi karyawan, meningkatnya tingkat absensi, hingga turnover karyawan yang tinggi (Priyono, 2016). Konflik yang tidak tertangani juga dapat mengganggu kolaborasi antar tim, memperburuk kualitas pengambilan keputusan, dan menghambat inovasi. Hal ini semakin krusial dalam lingkungan kerja digital, di mana kesalahan komunikasi melalui platform digital atau kurangnya keterlibatan emosional dalam interaksi virtual dapat memperparah konflik yang ada.

Sebaliknya, organisasi yang mampu mengelola konflik dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif, di mana perbedaan pendapat tidak dianggap sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk mencari solusi yang lebih baik (Tambunan, 2021). Hal ini memerlukan keterampilan khusus, terutama dalam konteks penggunaan teknologi komunikasi modern. Penggunaan aplikasi kolaborasi yang efektif, seperti Slack atau Microsoft Teams, dapat membantu dalam mengelola dinamika kerja tim, mengurangi miskomunikasi, dan mencegah terjadinya konflik yang tidak perlu.

Selain konflik, stres kerja juga harus dikelola dengan baik untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Stres yang tidak ditangani dengan baik dapat berdampak pada penurunan kinerja individu, meningkatnya risiko kelelahan atau burnout, serta berkurangnya keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Manajemen konflik dan stres di era digital juga memerlukan pendekatan yang adaptif dan inovatif. Perusahaan perlu mempertimbangkan teknologi sebagai bagian dari solusi untuk mengelola dinamika kerja, seperti dengan menyediakan alat-alat manajemen waktu yang canggih, meningkatkan keterampilan komunikasi digital, serta menciptakan sistem kerja yang lebih fleksibel tetapi tetap terstruktur (Kossek, E.E. & Perrigino, 2016).

Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai manajemen konflik dan stres kerja di era digital, baik dari segi penyebab, dampak, maupun strategi penanganan yang dapat diterapkan di lingkungan kerja modern.

B. Konflik Kerja di Era Digital

Konflik kerja terjadi ketika ada ketidaksesuaian, perselisihan, atau pertentangan antara dua individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang disebabkan oleh hambatan atau perbedaan dalam komunikasi, persepsi, status, nilai, tujuan, dan sikap, sehingga salah satu pihak atau keduanya merasa terganggu. Konflik merupakan proses interaktif yang muncul dalam bentuk ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau ketegangan, baik di antara individu maupun entitas sosial internal seperti kelompok atau organisasi.

Konflik dapat muncul karena berbagai alasan, termasuk perbedaan nilai, tujuan, atau sumber daya yang terbatas (Rahim, 2017). Di era digital, konflik kerja menjadi lebih kompleks karena perkembangan teknologi yang pesat, perubahan cara kerja, dan ketergantungan pada komunikasi virtual.

Dalam konteks ini, Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa konflik di tempat kerja dapat berkembang lebih cepat karena digitalisasi mempercepat arus informasi, tetapi juga

meningkatkan potensi miskomunikasi. Ketika teknologi digunakan secara luas di tempat kerja, karyawan sering mengalami tantangan dalam menyesuaikan diri dengan alat baru, yang memicu stres dan konflik.

1. Jenis Konflik dalam Lingkungan Kerja Digital

a. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal terjadi ketika seorang individu mengalami pertentangan internal antara harapan pekerjaan dan kenyataan yang mereka hadapi. Di era digital, tuntutan untuk selalu terhubung dan bekerja secara efektif dengan teknologi dapat meningkatkan tekanan psikologis. Menurut Greenberg (2020), konflik intrapersonal sering kali muncul karena tuntutan pekerjaan yang tinggi diiringi dengan kekhawatiran akan ketidakmampuan untuk mengimbangi perkembangan teknologi. Ketidakjelasan peran dalam lingkungan digital juga berpotensi menyebabkan kebingungan dan stres di kalangan pekerja.

b. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal mengacu pada pertentangan antara dua individu atau lebih dalam suatu organisasi. Di lingkungan digital, konflik ini sering diperburuk oleh keterbatasan dalam komunikasi virtual. Robbins dan Judge (2019) mencatat bahwa komunikasi yang didominasi oleh teknologi seperti email atau pesan instan dapat meningkatkan potensi salah paham. Hilangnya elemen komunikasi non-verbal, seperti ekspresi wajah atau nada suara, membuat pesan lebih sulit dipahami dengan benar, yang dapat memicu konflik interpersonal.

c. Konflik Antar Tim/Divisi

Konflik antar tim atau divisi biasanya muncul ketika ada ketidaksepakatan antara kelompok yang berbeda dalam organisasi. Di era digital, tim yang bekerja dengan teknologi yang berbeda atau memiliki tingkat pemahaman teknologi yang tidak seimbang sering kali mengalami benturan kepentingan. Menurut Priyono

(2016), tim teknologi informasi (IT) dan tim pemasaran, misalnya, sering memiliki sudut pandang yang berbeda tentang bagaimana teknologi digunakan dalam operasional sehari-hari, yang dapat memicu konflik. Kebergantungan antar divisi pada teknologi untuk berkolaborasi, dengan platform digital sebagai media utama, membuat komunikasi menjadi lebih sulit dikelola tanpa adanya interaksi langsung.

2. Penyebab Umum Terjadinya Konflik di Era Digital

a. Teknologi sebagai Sumber Konflik

Teknologi yang seharusnya mempermudah pekerjaan sering kali menjadi penyebab utama konflik dalam organisasi. Pengenalan teknologi baru, tanpa persiapan yang cukup, dapat menyebabkan friksi di antara karyawan yang merasa tertinggal atau kurang dibekali keterampilan yang memadai. Menurut Davis dan Newstrom (2018), resistensi terhadap perubahan teknologi sering kali berakar pada ketakutan terhadap perubahan peran kerja atau bahkan kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi. Hal ini dapat memunculkan perasaan tidak aman dan menyebabkan konflik antara karyawan dengan manajemen atau antar karyawan sendiri.

b. Komunikasi Virtual dan Tantangannya

Komunikasi virtual adalah komponen penting dari tempat kerja modern, namun, komunikasi yang didominasi oleh media digital juga memiliki tantangan tersendiri. Greenberg (2020) mencatat bahwa ketergantungan pada email, chat, dan konferensi video sering kali menyebabkan kesalahpahaman karena konteks non-verbal hilang dalam proses komunikasi ini. Ketika karyawan tidak berkomunikasi secara tatap muka, kemampuan untuk menyelesaikan konflik interpersonal melalui interaksi langsung berkurang drastis, membuat penyelesaian konflik menjadi lebih kompleks.

c. Perubahan Budaya Organisasi akibat Digitalisasi

Transformasi digital sering kali membawa perubahan budaya di dalam organisasi, di mana nilai-nilai lama digantikan oleh nilai-nilai baru yang lebih berorientasi pada teknologi. Perubahan ini dapat menyebabkan ketegangan antara kelompok karyawan yang cepat beradaptasi dengan teknologi dan mereka yang lebih lambat dalam proses adopsi. Priyono (2016) mencatat bahwa digitalisasi tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga struktur hirarki dan pengelolaan sumber daya, yang dapat menyebabkan benturan kepentingan antara manajer dan bawahan, serta antar sesama karyawan.

C. Stres Kerja di Era Digital

Stres kerja adalah suatu keadaan di mana individu mendapatkan tekanan ataupun ketegangan dalam lingkungan kerjanya yang mengakibatkan individu merespons secara negatif dan merasa terbebani dalam menyelesaikan kewajibannya. Menurut Greenberg dan Baron (2020), stres kerja terjadi ketika ada ketidakseimbangan antara harapan dan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menanganinya. Di era digital, stres kerja menjadi lebih umum karena transformasi teknologi yang cepat dan ekspektasi untuk selalu "terhubung" dan produktif sepanjang waktu.

Di lingkungan digital, karyawan tidak hanya dihadapkan pada tantangan pekerjaan biasa, tetapi juga pada tantangan baru yang diakibatkan oleh teknologi, seperti overload informasi dan tuntutan untuk segera merespons pesan atau tugas yang datang melalui berbagai platform digital (Davis, K. & Newstrom, 2018). Dalam konteks ini, era digital telah meningkatkan kompleksitas lingkungan kerja yang mempengaruhi bagaimana individu mengelola stres mereka.

1. Faktor Penyebab Stres Kerja di Lingkungan Digital

a. Overload Informasi

Salah satu penyebab utama stres di lingkungan digital adalah overload informasi, yang terjadi ketika karyawan dibanjiri dengan informasi dari berbagai sumber seperti email, pesan instan, dan media sosial. Menurut Sarker et al. (2019), overload informasi menyebabkan karyawan merasa kewalahan dan tidak mampu memproses atau merespons dengan cepat semua informasi yang datang. Teknologi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas justru sering kali menambah beban kognitif dan menyebabkan gangguan konsentrasi, yang akhirnya memicu stres. Di sisi lain, overload informasi juga memperlambat pengambilan keputusan, karena karyawan harus memilah dan mengelola sejumlah besar data yang sering kali tidak relevan atau berlebihan.

b. Ketersediaan 24/7 (*Always On*)

Salah satu karakteristik utama dari era digital adalah ekspektasi bahwa karyawan selalu dapat dihubungi kapan saja dan di mana saja. Hal ini dikenal dengan istilah "always on" dan sering menjadi faktor utama yang menyebabkan stres kerja. Greenberg (2020) mencatat bahwa ketidakmampuan untuk memisahkan antara waktu kerja dan waktu pribadi karena teknologi seperti smartphone dan email membuat banyak karyawan merasa terjebak dalam pekerjaan, bahkan setelah jam kerja selesai. Di Indonesia, penelitian Priyono (2016) menunjukkan bahwa ketersediaan 24/7 telah mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja banyak karyawan, menyebabkan kelelahan fisik dan emosional yang berujung pada stres kronis.

c. Ketidakjelasan Peran akibat Perubahan Teknologi

Transformasi digital juga menyebabkan ketidakjelasan peran di dalam organisasi. Ketika teknologi baru diperkenalkan, deskripsi pekerjaan sering kali berubah atau menjadi tidak jelas. Menurut Davis dan

Newstrom (2018), ketidakjelasan peran menyebabkan kebingungan di kalangan karyawan karena mereka tidak yakin apa yang diharapkan dari mereka dalam konteks pekerjaan yang terus berubah. Akibatnya, banyak karyawan merasa cemas dan stres karena tidak memiliki panduan yang jelas mengenai tanggung jawab mereka, terutama ketika teknologi baru terus diperkenalkan tanpa pelatihan yang memadai. Priyono (2016) menambahkan bahwa ketidakjelasan peran ini semakin diperburuk oleh ketidakpastian seputar keamanan pekerjaan dalam lingkungan digital, di mana otomatisasi dapat menggantikan fungsi manusia.

2. Dampak Stres terhadap Kinerja dan Produktivitas

Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2019), stres yang berkepanjangan dapat menurunkan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas mereka, meningkatkan risiko kesalahan, dan mengurangi motivasi untuk bekerja. Selain itu, stres juga dapat menyebabkan absensi yang lebih tinggi, penurunan komitmen organisasi, dan meningkatnya turnover karyawan.

Di era digital, dampak stres bahkan lebih signifikan, karena kecepatan dan ketergantungan pada teknologi membuat kesalahan kecil pun bisa memiliki konsekuensi besar. Misalnya, overload informasi dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan mengurangi kualitas pekerjaan, sementara ekspektasi untuk selalu tersedia dapat menyebabkan kelelahan yang mengurangi produktivitas (Greenberg, 2020).

3. *Burnout* Digital: Fenomena dan Penyebab

Burnout digital adalah kondisi di mana individu mengalami kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat penggunaan teknologi secara berlebihan dan terus-menerus.

Fenomena ini semakin umum terjadi di era digital, terutama di kalangan pekerja yang harus selalu terhubung dengan perangkat teknologi mereka. Menurut Maslach (2016), burnout digital ditandai dengan kelelahan ekstrim, sikap sinis terhadap pekerjaan, dan menurunnya rasa pencapaian diri.

Faktor penyebab burnout digital termasuk tekanan untuk selalu produktif, overload informasi, dan ketidakmampuan untuk melepaskan diri dari teknologi setelah jam kerja. Maslach (2016) juga menekankan bahwa penggunaan teknologi yang berlebihan tanpa jeda dapat menyebabkan depersonalisasi dan perasaan tidak terhubung dengan pekerjaan atau rekan kerja, yang memperburuk burnout. Penelitian dari Priyono (2016) di Indonesia menunjukkan bahwa banyak karyawan mengalami burnout digital akibat tuntutan teknologi yang berlebihan, terutama di industri-industri yang mengandalkan komunikasi digital sebagai bagian dari operasional sehari-hari.

D. Manajemen Konflik di Era Digital

1. Pendekatan Manajemen Konflik

Manajemen konflik di era digital memerlukan pendekatan yang adaptif terhadap dinamika baru yang ditawarkan oleh teknologi. Berbagai pendekatan manajemen konflik dapat diterapkan untuk menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja digital (Rahim, 2017).

a. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif bertujuan untuk menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak melalui komunikasi terbuka dan kerja sama. Menurut Rahim (2017), pendekatan ini mendorong partisipasi aktif dari semua pihak untuk mencapai hasil yang saling memuaskan. Di era digital, pendekatan ini sering didukung oleh alat kolaborasi online yang memfasilitasi diskusi dan penyelesaian masalah secara real-time.

b. Pendekatan Kompromi

Pendekatan kompromi melibatkan pihak-pihak yang terlibat untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh semua, dengan masing-masing pihak mengorbankan beberapauntutannya. Dalam konteks digital, pendekatan ini memungkinkan penyelesaian konflik yang cepat dan efisien, sering kali menggunakan media komunikasi yang tersedia seperti aplikasi manajemen proyek (Miller, 2016).

c. Pendekatan Menghindari

Pendekatan menghindari dilakukan dengan cara menunda atau mengabaikan konflik. Meskipun ini dapat mengurangi ketegangan sementara, Robbins dan Judge (2019) memperingatkan bahwa menghindari konflik sering kali tidak menyelesaikan masalah dan dapat memperburuk situasi dalam jangka panjang, terutama dalam lingkungan kerja digital yang memerlukan komunikasi konstan.

d. Pendekatan Kompetitif

Pendekatan kompetitif melibatkan upaya salah satu pihak untuk menang atas pihak lainnya. Dalam konteks digital, ini dapat terlihat dalam persaingan antara individu atau tim untuk mendapatkan pengakuan atau sumber daya. Rahim (2017) menyebutkan bahwa pendekatan ini bisa efektif dalam situasi tertentu tetapi dapat merusak hubungan kerja jika diterapkan secara terus-menerus.]

2. Strategi Manajemen Konflik di Lingkungan Kerja Digital

Strategi yang efektif dalam manajemen konflik di era digital melibatkan pemanfaatan teknologi dan pengembangan komunikasi yang efisien.

a. Memanfaatkan Teknologi untuk Resolusi Konflik

Teknologi memainkan peran penting dalam manajemen konflik, terutama dalam lingkungan kerja yang terhubung secara digital. Menurut Lewis (2020), alat komunikasi seperti platform manajemen proyek dan

perangkat lunak kolaboratif membantu memfasilitasi penyelesaian konflik dengan memungkinkan akses yang mudah ke informasi dan memfasilitasi diskusi terbuka.

b. Komunikasi Virtual yang Efektif

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam lingkungan digital untuk menghindari miskomunikasi dan kesalahpahaman. Miller (2016) menekankan pentingnya penggunaan komunikasi video dan chat untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan jelas dan dipahami dengan baik oleh semua pihak yang terlibat.

c. Penguatan Kerja Tim melalui Teknologi

Teknologi dapat digunakan untuk memperkuat kerja tim dan mengurangi konflik. Menurut Suh & Kim (2021), alat kolaborasi digital seperti *Slack* dan *Microsoft Teams* memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi dan bekerja sama secara lebih efisien, mengurangi potensi konflik yang disebabkan oleh kekurangan informasi atau misinterpretasi.

3. Contoh Konflik di Era Digital

a. Konflik antara tim pengembangan dan tim marketing di startup teknologi

Di sebuah *startup* teknologi, tim pengembangan dan tim marketing mengalami konflik terkait peluncuran produk baru. Tim marketing ingin fitur diluncurkan lebih cepat untuk memanfaatkan tren pasar, sedangkan tim pengembangan khawatir tentang kualitas dan stabilitas fitur tersebut.

Dengan menggunakan *platform* manajemen proyek seperti Jira, kedua tim dapat melacak kemajuan secara transparan dan berkomunikasi secara efektif melalui video konferensi untuk mencapai kesepakatan mengenai jadwal peluncuran yang realistis dan solusi yang memadai.

- b. Konflik peran akibat integrasi teknologi baru di perusahaan *e-commerce*

Sebuah perusahaan *e-commerce* mengalami konflik peran setelah mengintegrasikan sistem teknologi baru yang menyebabkan kebingungan tentang tanggung jawab. Teknologi baru memperkenalkan perubahan dalam alur kerja yang mengakibatkan tumpang tindih tugas.

Untuk mengatasi masalah ini, manajemen menggunakan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia (HRMS) untuk mendefinisikan ulang peran dan tanggung jawab serta memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran barunya. Konflik dapat diselesaikan dengan memperjelas tanggung jawab dan meningkatkan koordinasi melalui teknologi.

E. Manajemen Stres Kerja di Era Digital

Manajemen stres di lingkungan kerja digital membutuhkan pendekatan yang efektif dan relevan dengan tantangan masa kini. Beberapa teknik yang dapat diterapkan antara lain *mindfulness*, manajemen waktu, dan penggunaan teknologi.

1. Teknik Mengelola Stress Kerja

- a. *Mindfulness* dan Keseimbangan Digital

Mindfulness atau kesadaran penuh membantu individu dalam mengelola stres dengan meningkatkan fokus pada saat ini dan mengurangi stres yang berkaitan dengan beban kerja. Menurut Kabat-Zinn (2018), *mindfulness* dapat mengurangi tingkat stres dengan meningkatkan kesadaran diri dan teknik relaksasi. Di Indonesia, Prasetyo dan Suryani (2020) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa program *mindfulness* di tempat kerja dapat membantu karyawan mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

b. Manajemen Waktu dan Beban Kerja

Manajemen waktu yang efektif adalah kunci untuk mengelola stres, terutama di lingkungan yang serba cepat seperti era digital. Covey (2017) menjelaskan bahwa teknik manajemen waktu seperti prioritas tugas dan penjadwalan yang efektif dapat mengurangi stres. Hal ini juga didukung oleh penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh Purnamasari (2018), yang menemukan bahwa pengelolaan waktu yang baik berhubungan positif dengan penurunan stres kerja di perusahaan digital.

c. Penggunaan Teknologi untuk Mengurangi Stres

Teknologi dapat digunakan untuk mengelola stres melalui aplikasi wellness dan alat manajemen waktu. Aplikasi seperti Headspace dan Calm menawarkan latihan meditasi yang dapat membantu mengurangi stres. Smith (2020) mencatat bahwa aplikasi ini membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di Indonesia, penggunaan aplikasi manajemen waktu dan wellness juga diperkenalkan oleh beberapa perusahaan sebagai bagian dari program kesejahteraan karyawan, dengan hasil yang positif dalam pengurangan stres (Sari, D., & Utami, 2021).

2. Program Dukungan Karyawan untuk Mengatasi Stres

Program dukungan karyawan sangat penting dalam manajemen stres kerja, dengan fokus pada pelatihan dan pengembangan budaya kerja yang sehat.

a. Pelatihan dan Pengembangan Soft Skills

Pelatihan yang berfokus pada pengembangan soft skills seperti keterampilan komunikasi dan manajemen stres dapat membantu karyawan mengatasi tekanan di tempat kerja. Di Indonesia, riset oleh Setiawan (2019) menunjukkan bahwa pelatihan soft skills yang efektif dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kinerja karyawan.

b. Pengembangan Budaya Kerja yang Sehat

Budaya kerja yang sehat sangat penting dalam mengelola stres. Budaya kerja yang positif dan dukungan dari manajemen dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Adi (2020) di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan berhasil mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas.

3. Contoh Pengelolaan Stres di Perusahaan Digital

a. Implementasi Program *Mindfulness* di Perusahaan Teknologi

Sebuah perusahaan teknologi di Indonesia menerapkan program *mindfulness* sebagai bagian dari inisiatif kesejahteraan karyawan. Program ini mencakup sesi meditasi harian dan pelatihan tentang teknik *mindfulness*. Hasilnya menunjukkan penurunan signifikan dalam tingkat stres karyawan dan peningkatan kepuasan kerja (Prasetyo, Y., & Suryani, 2020).

b. Penggunaan Aplikasi Wellness di Perusahaan E-Commerce

Perusahaan e-commerce besar di Indonesia mengadopsi berbagai aplikasi wellness untuk membantu karyawan mengelola stres. Aplikasi seperti Calm dan Headspace disediakan untuk karyawan, dan sesi pelatihan tentang penggunaan aplikasi ini diadakan secara berkala. Penggunaan aplikasi ini terbukti membantu karyawan dalam mengelola stres dan meningkatkan kesejahteraan umum mereka (Sari, D., & Utami, 2021).

F. Kesimpulan

Dalam era digital yang serba cepat ini, manajemen konflik dan stres kerja telah menjadi aspek krusial dalam menjaga efektivitas dan kesejahteraan karyawan. Konflik kerja di era digital muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik

intrapersonal, interpersonal, dan antar tim atau divisi. Penyebab utama konflik ini seringkali berkaitan dengan penggunaan teknologi yang berbeda, tantangan dalam komunikasi virtual, serta perubahan budaya organisasi yang disebabkan oleh digitalisasi. Teknologi dapat menjadi sumber konflik ketika terdapat perbedaan dalam penggunaannya, sedangkan komunikasi virtual sering menimbulkan ketidakjelasan dan kesalahpahaman. Perubahan budaya akibat digitalisasi menuntut adaptasi yang tidak selalu mudah diterima oleh semua anggota tim, yang pada gilirannya memicu konflik.

Stres kerja di lingkungan digital sering dipicu oleh overload informasi, kebutuhan untuk selalu tersedia (*always on*), dan ketidakjelasan peran yang muncul akibat perubahan teknologi. *Overload* informasi menyebabkan kelelahan mental karena karyawan dihadapkan pada arus data yang tidak pernah berhenti. Ketersediaan 24/7 menambah beban kerja dan mengurangi waktu istirahat yang diperlukan untuk pemulihan. Ketidakjelasan peran menambah kompleksitas dalam pengelolaan tugas, yang berpotensi meningkatkan tingkat stres. Fenomena burnout digital, di mana karyawan mengalami kelelahan ekstrem akibat tekanan kerja yang terus menerus, semakin umum dalam konteks ini.

Untuk mengatasi masalah tersebut, manajemen konflik di era digital memerlukan pendekatan yang fleksibel dan beragam. Pendekatan seperti kolaboratif, kompromi, menghindari, dan kompetitif harus diterapkan secara efektif. Pemanfaatan teknologi untuk resolusi konflik, komunikasi virtual yang efisien, dan penguatan kerja tim melalui alat digital menjadi strategi kunci dalam manajemen konflik. Studi kasus menunjukkan bahwa teknologi dan komunikasi yang baik dapat memperbaiki penyelesaian konflik dan memperkuat hubungan antar anggota tim.

Dalam hal manajemen stres kerja, teknik seperti mindfulness, manajemen waktu, dan penggunaan teknologi untuk mengurangi stres terbukti bermanfaat. Mindfulness membantu karyawan untuk lebih fokus dan mengurangi stres

dengan meningkatkan kesadaran diri. Manajemen waktu yang baik membantu dalam mengatur beban kerja, sedangkan aplikasi wellness seperti Headspace dan Calm menawarkan solusi untuk mengelola stres. Program dukungan karyawan yang meliputi pelatihan soft skills dan pengembangan budaya kerja yang sehat juga memainkan peran penting dalam mengurangi stres. Studi kasus menunjukkan bahwa penerapan program mindfulness dan aplikasi wellness di perusahaan dapat secara signifikan mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Pendekatan manajerial yang inovatif dan adaptif diperlukan untuk mengelola konflik dan stres kerja di era digital. Implementasi strategi yang tepat, termasuk penggunaan teknologi, pelatihan, dan pengembangan budaya kerja yang sehat, akan membantu organisasi dalam mengatasi tantangan ini, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, H. (2020) *Budaya Kerja dan Kesejahteraan Karyawan*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Covey, S.R. (2017) *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. 30th Anniversary ed. New York: Simon & Schuster.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2018) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 14th ed. New York: McGraw-Hill.
- Gonzalez, L., El-Moussaoui, Y., & Ruiz, M. (2020) 'Conflict and Communication in the Digital Workplace: Challenges and Opportunities', *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(4), pp. 321-340. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2019-0220>.
- Greenberg, J. (2020) *Behavior in Organizations*. 11th ed. Boston: Pearson.
- Kabat-Zinn, J. (2018) *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hachette Books.
- Kossek, E.E. & Perrigino, M.B. (2016) 'Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach', *Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 729-797. Available at: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1159878>.
- Lewis, S. (2020) *Digital Conflict Management: The Role of Technology in Conflict Resolution*. New York: Routledge.
- Maslach, C. (2016) *Burnout: The Cost of Caring*. 2nd ed. London: Malor Books.
- Miller, S. (2016) *Managing Workplace Conflict in the Digital Age*. London: Palgrave Macmillan.
- Prasetyo, Y., & Suryani, I. (2020) 'Program Mindfulness dan Pengaruhnya terhadap Stres Kerja di Perusahaan Teknologi', *Jurnal Psikologi dan Kesehatan*, 15(1), pp. 77-90. Available at: <https://doi.org/10.5678/jpk.2020.01501>.

- Priyono, D. (2016) 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Konflik di Tempat Kerja', *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(1), pp. 115-125.
- Purnamasari, N. (2018) 'Pengelolaan Waktu dan Stres Kerja pada Perusahaan Digital di Indonesia', *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(2), pp. 98-108. Available at: <https://doi.org/10.1234/jmi.2018.01902>.
- Rahardjo, P. (2020) 'Manajemen Stres di Tempat Kerja dalam Era Digital', *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(3), pp. 56-67.
- Rahim, M.A. (2017) *Managing Conflict in Organizations*. 5th ed. New York: Routledge.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019) *Organizational Behavior*. 18th ed. Essex: Pearson Education.
- Sari, D., & Utami, N. (2021) 'Aplikasi Wellness dan Manajemen Stres di Perusahaan E-Commerce', *Jurnal Teknologi dan Kesehatan*, 22(3), pp. 145-157. Available at: <https://doi.org/10.2345/jtk.2021.02203>.
- Sarker, S., Xiao, X., & Beaulieu, T. (2019) 'Managing Technology-Induced Stress in the Workplace: A Mixed-Methods Approach', *MIS Quarterly*, 43(3), pp. 655-683. Available at: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/14910>.
- Setiawan, R. (2019) 'Pelatihan Soft Skills dan Pengaruhnya terhadap Pengelolaan Stres Kerja', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), pp. 34-45. Available at: <https://doi.org/10.9876/jmsm.2019.01401>.
- Smith, A. (2020) 'Managing Stress in the Digital Age: Strategies and Solutions', *Journal of Workplace Wellness*, 12(3), pp. 45-59. Available at: <https://doi.org/10.1080/08959100.2020.1795307>.

- Suh, A. & Kim, K. (2021) 'Digital Collaboration Tools and Team Conflict: A Comparative Study', *Journal of Management Information Systems*, 38(2), pp. 45–68. Available at: <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1944397>.
- Tambunan, R. (2021) 'Teknologi Digital dan Tantangan Manajemen Konflik di Era Industri 4.0.', *Jurnal Teknologi dan Manajemen Bisnis*, 12(1), pp. 101–110.
- Wibowo, A. (2017) 'Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Konflik Kerja di Perusahaan Multinasional', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(4), pp. 45–53.

TENTANG PENULIS



Dr. Erna Ningsih Mokodongan, S.Pi., M.Si.

Universitas Dumoga kotamobagu

Penulis dilahirkan di Upai Kota Kotamobagu Kecamatan Kotamobagu Utara Propinsi Sulawesi Utara pada tanggal 16 Januari 1975, adalah putri bungsu dari 5 (lima) bersaudara pasangan dari Bapak Montol. Dj. Mokodongan (almarhum) semasa hidupnya berkerja sebagai guru SMA dan Ibu Nunsuha Pundong (almarhumah). Memiliki 4 orang kakak kandung Yusdi, Lien, Kartini dan Revol. Menyelesaikan SD N 1 Upai Kecamatan Kotamobagu tahun 1985, SMP Negeri 1 Kotamobagu tahun 1988, SMA Negeri 1 Kotamobagu 1991. Pada Tahun 1991 mengikuti pendidikan S1 di IKIP Negeri Manado pada fakultas pendidikan dan teknologi kejuruan jurusan Teknik Elektro, Pada tahun 1992 Menempuh Pendidikan S1 di Fakultas Perikanan Universitas Sam Ratulangi Manado lulus pada tahun 1998, melanjutkan pendidikan S2 di Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi Manado pada tahun 2002 sebagai mahasiswa tugas belajar utusan Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow dan mendapatkan beasiswa budaya dan masyarakat di Indonesia tahun 2003 dari *The Indonesian International Education Foundation* (Yayasan Pendidikan Internasional-Indonesia) dan lulus pada tahun 2004. Selanjutnya pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan akademik strata 3 lulus tahun 2013 di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Program studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengalaman pekerjaan mengajar sebagai dosen tetap pada Universitas Dumoga Kotamobagu di Kota Kotamobagu pada tahun 1999 dan tahun 2023 di berikan kepercayaan sebagai ketua LPPM Universitas Dumoga Kotamobagu sampai dengan sekarang. Mengawali karier di dunia birokrasi pada tahun 2000 menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow ditempatkan pertama kali sebagai staf Sekretariat Daerah Bagian Humas Kabupaten Bolaang Mongondow

yang diberikan kepercayaan sebagai konseptor pembuatan sambutan resmi bupati tahun 2000, pada tahun 2001 di berikan kepercayaan sebagai pelaksana harian Kepala seksi kesejahteraan sosial dan pemberdayaan perempuan pada Kantor Camat Kotamobagu Kabupaten Bolaang Mongondow, pada tahun 2002-2004 sebagai staf Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow. selanjutnya dilantik sebagai Kepala seksi pelayanan umum pada Kantor Camat Kotamobagu Barat Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow tahun 2005-2006, di lantik dalam jabatan sebagai Sekretaris Kecamatan (Sekcam) pada Kantor Camat Modayag Barat Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow tahun 2007-2008, pada tahun 2008-2010 di lantik kembali dalam jabatan sebagai sekretaris kecamatan Modayag Barat Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sekaligus merangkap dua jabatan selain sebagai sekcam Modayag Barat dilantik juga dalam jabatan sebagai Penjabat Kepala Desa (*Sangadi*) Desa Moyongkota Baru Kecamatan Modayag Barat Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur pada bulan maret tahun 2008-2010, pada bulan Maret tahun 2010 dilantik dalam jabatan sebagai kepala Bidang Diklat pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat sekaligus diberikan kepercayaan oleh bupati sebagai anggota Tim Badan Pertimbangan Jabatan (Baperjakat) Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, bulan Januari tahun 2011 menjabat sebagai kepala Bidang Perikanan Tangkap Dinas Kelautan dan Perikanan Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, bulan Januari tahun 2012 kembali lagi menjabat sebagai kepala Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat, pada tanggal 11 Januari tahun 2013 di lantik dalam jabatan sebagai Sekretaris Dinas Kelautan dan Perikanan Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, tahun 2017 di lantik sebagai kepala Dinas Kelautan dan Perikanan sampai dengan tahun 2021, selanjutnya Tahun 2022 di lantik sebagai sekertaris Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sampai dengan sekarang. Selain itu juga menjadi widyaiswara pada Diklat prajabatan dan Kepemimpinan bagi pegawai negeri sipil.

Selain itu pula aktif di berbagai kegiatan organisasi kepemudaan, organisasi senat mahasiswa, organisasi kemasyarakatan dan organisasi profesi baik ditingkat kabupaten, tingkat provinsi maupun tingkat nasional adalah sebagai berikut: Ketua Badan Pengawas Badan Tazkir Fakultas Perikanan Universitas Sam Ratulangi Tahun 1994-1995, Wakil Ketua KNPI Kabupaten Bolaang Mongondow Tahun 2002-2005, sekretaris multi stacholders Kabupaten Bolaang Mongondow Tahun 2002-2006, Sekretaris Umum Pemuda Pancasila Kabupaten Bolaang Mongondow Tahun 2002-2007, Wakil ketua Pemuda Pancasila Propinsi Sulawesi Utara Tahun 2002-2007, Wakil Ketua BKPRMI Kabupaten Bolaang Mongondow Tahun 2003-2005, Bendahara Pramuka Kabupaten Bolaang Mongondow tahun 2005-2007. Wakil Ketua Karang Taruna Kabupaten Bolaang Mongondow Tahun 2004-2008, Kongres pertama himpunan wanita tani nelayan Indonesia terpilih sebagai Wakil Ketua Dewan Pimpinan Pusat Himpunan Wanita Tani Nelayan Tahun 2004-2009, Ketua MPC Pemuda Pancasila Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Tahun 2019 sampai dengan sekarang. Adapun penghargaan yang diterima yaitu sebagai berikut: (1) Menerima penghargaan dari Gubernur Sulawesi Utara sebagai Pemuda Teladan Karang Taruna tingkat Propinsi Sulawesi Utara tahun 2000 (2) Menerima penghargaan dari Bupati Bolaang Mongondow sebagai Pemuda Pelopor Kabupaten Bolaang Mongondow pada tahun 2001, (3). Menerima penghargaan dari DPD I KNPI Sulawesi Utara sebagai Pemuda Produktif dan Kreatif tingkat Propinsi Sulawesi Utara tahun 2002, (4). Menerima penghargaan dari Kepala Lembaga Administrasi Negara sebagai peserta Widyaiswara terbaik pada Diklat Media Pembelajaran untuk Widyaiswara se Indonesia Timur di LAN Makasar tahun 2006. (5) Menerima penghargaan satyalancana karya satya X tahun masa kerja dari Presiden Republik Indonesia tahun 2011. Selanjutnya menerima penghargaan *woman of the year 2019 In Appreciation Of Dedication and Achievement and The Best in The Field* dari *International Human Resources Development Program*.

BAB 15 | TREN MASA DEPAN MANAJEMEN KONFLIK & STRES KERJA

Dr. Lustono, S.Pd., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Banjarnegara

A. Pendahuluan

Pada era transformasi digital saat ini, dunia kerja mengalami perubahan yang signifikan sehingga menuntut organisasi di seluruh dunia untuk menghadapi tantangan baru dan beradaptasi secara terus-menerus dalam perubahan-perubahan yang terjadi. Salah satu tantangan kritis yang harus dihadapi oleh organisasi modern adalah manajemen konflik dan stress kerja. Suatu organisasi tidak akan pernah terlepas dari permasalahan atau konflik. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi memiliki berbagai komponen berbeda yang saling bergantung dan bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi dimana dalam proses pencapaian tujuan tersebut sering terjadi perbedaan pola pikir yang menyebabkan ketidakcocokan sehingga menimbulkan konflik (Anwar, 2018).

Konflik juga sering terjadi akibat dari ketidaksesuaian peran dan ambiguitas proses komunikasi (Siregar & Usriyah, 2021). Konflik dalam dunia kerja atau organisasi tidak dapat dihindari karena adanya interaksi antar manusia, namun bagaimana cara organisasi untuk mengelola konflik ini yang dapat menentukan keberhasilannya suatu organisasi dan juga kesejahteraan karyawan. Perlu kita ingat dan sadari bahwa konflik dapat terjadi dimana saja, kapan saja dan dalam kondisi apa saja sehingga manajemen konflik perlu diterapkan untuk mengatasi hal ini.

Selain konflik, stress kerja juga menjadi isu hangat dalam beberapa dekade terakhir. Tekanan untuk harus selalu mencapai target, terus berinovasi, ketidaknyamanan kerja, dan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi adalah penyebab terjadinya stress kerja pada individu atau karyawan. Menurut Thalibana (2022) mengurangi stress kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan memperbaiki kinerja. Apabila stress kerja tidak dikelola dengan baik maka akan berdampak buruk bukan hanya dari segi produktivitas dan kinerja karyawan, namun juga akan berdampak buruk bagi kesehatan fisik dan mental dari individu masing-masing karyawan. Oleh sebab itu, manajemen konflik dan stress kerja menjadi faktor penting yang perlu dipahami dan diterapkan dengan tepat demi keberhasilan organisasi.

Manajemen konflik merupakan proses serta strategi yang dilakukan untuk menganalisis dan mengelola perselisihan dan permasalahan secara konstruktif. Manajemen konflik melibatkan berbagai cara dan strategi untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menyelesaikan konflik menggunakan cara yang dapat mengurangi dampak negatif serta dapat memaksimalkan hasil yang positif dan menguntungkan bagi semua pihak terkait. Sedangkan manajemen stress kerja adalah teknik dan strategi untuk mengurangi bahkan menghilangkan stress yang terjadi akibat pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau karyawan. Dengan demikian, secara keseluruhan manajemen konflik dan stress kerja merupakan komponen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan pengelolaan konflik dan stress kerja yang baik, maka organisasi akan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan nyaman yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan sehingga hasil akhir dari pengelolaan manajemen konflik dan stress kerja yang baik adalah organisasi akan dapat mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien.

Dari uraian di atas penting bagi suatu organisasi untuk terus melakukan manajemen konflik dan stress kerja yang memersamikan perkembangan era transformasi digital atau disebut juga dengan tren masa depan manajemen konflik dan stress kerja. Tren masa depan manajemen konflik dan stress kerja mengacu pada arah dan perubahan yang harus diantisipasi dalam organisasi untuk mengelola konflik dan stress kerja di masa yang akan datang.

B. Definisi Tren Masa Depan dalam Manajemen Konflik dan Stress Kerja

Tren masa depan dalam manajemen konflik dan stress kerja merupakan serangkaian perubahan dan perkembangan yang diantisipasi dalam cara organisasi mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi konflik serta stress di tempat kerja. Tren ini mencerminkan respon terhadap dinamika yang berubah dalam lingkungan kerja, teknologi, serta kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Fokus utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, lebih produktif, dan lebih kondusif.

Berbagai definisi dan pandangan dari para ahli terkait tren masa depan dalam manajemen konflik dan stress kerja. Menurut Edmunds (2022), menyatakan bahwa Tren masa depan dalam manajemen konflik dan stress kerja akan semakin dipengaruhi oleh integrasi teknologi canggih dan pendekatan berbasis data. Teknologi seperti AI dan analitik data akan memainkan peran kunci dalam mendeteksi, mengukur, dan mengelola stress serta konflik di tempat kerja dengan cara yang lebih cepat dan akurat. Sedangkan menurut seorang ahli dalam mindfulness dan stress, yakni Jon Kabat-Zinn (2021), berpendapat bahwa "Manajemen stress di masa depan akan lebih berfokus pada pendekatan berbasis kesejahteraan holistik, termasuk mindfulness (kesadaran), mediasi, dan teknik relaksasi yang diterapkan secara sistematis untuk mengurangi stress dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berbeda dengan pendapat Schaufeli dan Bakker (2022), ahli psikologi kerja, mengungkapkan bahwa tren masa depan akan melibatkan pengembangan keterampilan interpersonal dan kecerdasan emosional sebagai bagian dari strategi manajemen stres dan konflik. Karyawan yang memiliki keterampilan ini lebih mampu mengatasi tantangan dan konflik di tempat kerja dengan lebih efektif. Para peneliti dalam bidang manajemen organisasi, Robinson dan Judge, (2023) mengungkapkan bahwa Budaya inklusif dan diversitas akan menjadi fokus utama dalam manajemen konflik di masa depan. Organisasi akan perlu mengadopsi pendekatan yang menghargai perbedaan budaya dan perspektif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Adapun menurut Tett dan Jackson, (2024), ahli dalam manajemen stres, menekankan bahwa Pendekatan preventif akan mendominasi strategi manajemen stres di masa depan. Alih-alih hanya menangani masalah saat muncul, organisasi akan lebih fokus pada pencegahan melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif. William Kahn (2023), seorang peneliti dalam keterlibatan karyawan, berpendapat bahwa Tren masa depan dalam manajemen konflik dan stres akan melihat peningkatan dalam fleksibilitas kerja dan penyesuaian lingkungan kerja untuk mendukung keseimbangan kerja-hidup karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja. Menurut Lazarus dan Folkman (2022) yang merupakan pionir dalam teori stres, menyatakan bahwa pengukuran dan evaluasi dampak dari berbagai program manajemen stres dan konflik akan menjadi sangat penting di masa depan. Data yang akurat akan memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka dan memastikan bahwa intervensi yang dilakukan efektif dalam mengurangi stres dan konflik.

Dari berbagai pendapat dan pandangan para pakar tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tren masa depan manajemen konflik dan stress kerja mengacu pada arah dan perubahan yang harus diantisipasi dalam organisasi untuk mengelola konflik dan stress kerja di masa yang akan datang, sehingga organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, lebih produktif, dan lebih harmonis. Tren ini meliputi pendekatan, teknologi, dan srtrategi baru yang diadopsi untuk menghadapi tantangan yang muncul dari stres kerja.

C. Pendekatan Holistik terhadap Kesejahteraan Karyawan

Pendekatan holistik terhadap kesejahteraan karyawan adalah salah satu tren utama yang muncul dari manajemen konflik dan stress kerja. Pendekatan holistik terhadap kesejahteraan karyawan merupakan konsep yang memperhatikan keseluruhan aspek dan kesehatan karyawan, yang meliputi kesehatan fisik, mental, emosional dan sosial. Pendekatan ini menganut paham bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya terkait dengan fisik seperti kesehatan tubuh, melainkan mencakup dengan perasaan karyawan, interaksi antar karyawan dan juga bagaimana cara karyawan mengelola stres dan tekanan pekerjaan.

Belakangan ini banyak organisasi yang mulai menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis guna mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Hal ini menjadikan program-program penyongsong kesejahteraan komprehensif karyawan seperti program kesehatan fisik, konseling, pelatihan *mindfulness* dan program lain kerap untuk dilakukan. Pendekatan holistik ini diharapkan mampu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola konflik. Penelitian yang dilakukan Riyanto et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung secara emosional dan mental cenderung lebih mampu menghadapi tantangan dan tekanan kerja dengan lebih baik. Oleh karena itu, investasi dalam program kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak positif pada individu, tetapi

juga pada produktivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Adapun penjelasan mengenai komponen pendekatan holistik sebagai berikut:

1. Kesejahteraan fisik Kesehatan dan Kebugaran:

Program kesehatan dan kebugaran yang mendorong karyawan untuk menjaga gaya hidup sehat melalui olahraga, nutrisi seimbang, dan pemeriksaan kesehatan rutin. Selain itu penting untuk mendesain ruang kerja yang bersih, mempunyai akses terhadap cahaya matahari, nyaman dan aman

2. Kesejahteraan Mental:

Program ini dilakukan dengan mengadakan akses ke konseling dan terapi untuk membantu karyawan mengelola masalah mental seperti kecemasan, depresi, dan stres kerja atau organisasi juga dapat memberikan layanan psikolog atau konselor gratis langsung di tempat kerja. Lebih lanjut, mengadakan pelatihan *mindfulness* dan meditasi yaitu program mengajarkan teknik-teknik untuk meningkatkan kesadaran diri, mengelola stres, dan meningkatkan fokus serta produktivitas.

3. Kesejahteraan Emosional:

Pelatihan untuk membantu karyawan memahami dan mengelola emosi pada diri mereka sendiri, serta meningkatkan empati dan berinteraksi dengan rekan kerja secara efektif.

Hal lainnya yang penting bagi kesejahteraan emosional adalah menciptakan budaya kerja yang mendukung dimana karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan diberdayakan oleh organisasi.

4. Kesejahteraan Sosial:

Membangun hubungan yang positif dan kolaboratif antara karyawan melalui kegiatan tim, acara sosial, dan program mentoring.

Pendekatan Holistik memiliki berbagai manfaat yaitu:

1. Peningkatan Produktivitas:

Karyawan yang sehat dan bahagia cenderung lebih produktif, kreatif, dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan kinerja individu dan tim.

2. Penurunan Absensi dan *Turnover*:

Program kesejahteraan yang efektif tentu dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan, hal ini dikarenakan karyawan merasa lebih didukung dan dihargai dalam pekerjaan yang dilakukan.

3. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan:

Dengan mendukung kesejahteraan holistik, karyawan dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan hidup secara keseluruhan.

4. Peningkatan Keterlibatan Karyawan:

Karyawan yang merasa diperhatikan kesejahteraannya cenderung lebih terlibat dan akan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian dari tujuan organisasi.

5. Penguatan Budaya Kerja Positif:

Pendekatan holistik membantu membangun budaya kerja yang positif dan inklusif, dimana dalam hal ini karyawan merasa didukung dan diberdayakan untuk mencapai potensi penuh mereka.

D. Peran Teknologi dalam Manajemen Konflik dan Stress Kerja

Perkembangan teknologi memainkan peran penting dalam manajemen konflik dan stres kerja di masa mendatang. Dengan perkembangan dan kemajuan teknologi yang pesat, berbagai alat, media dan platform komunikasi kini telah tersedia untuk membantu organisasi agar dapat lebih dini mendeteksi konflik serta stres yang terjadi pada karyawan di tempat kerja. Selain dapat mendeteksi lebih dini, kemajuan teknologi juga dapat membantu menganalisis dan mengelola permasalahan tersebut. Lebih lanjut, teknologi juga dapat membantu dalam

pelatihan manajemen konflik dan stres kerja yang lebih efektif dan efisien. Hal ini dapat dilakukan melalui *e-learning* dan *virtual reality* dimana karyawan dapat belajar dan berlatih keterampilan penting dalam mengelola manajemen konflik dan stres kerja secara daring. Dengan demikian, teknologi juga berguna dalam pengembangan keterampilan yang diperlukan bagi pengelolaan manajemen konflik dan stres kerja.

Selanjutnya, teknologi juga dapat digunakan untuk mencegah konflik. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data, teknologi mampu untuk membantu memprediksi potensi konflik dan melakukan pencegahan sebelum hal tersebut terjadi. Melalui pengumpulan dan analisis data ini, organisasi dapat mengambil tindakan proaktif untuk menangani masalah sebelum masalah tersebut berkembang lebih besar. Selain pengumpulan dan analisis data, penggunaan aplikasi berbasis kecerdasan buatan (AI) yang dapat memantau komunikasi karyawan dan mengidentifikasi tanda-tanda awal munculnya konflik atau stres. Penggunaan teknologi sebagai alat pemantauan dengan menggunakan bantuan aplikasi dan perangkat lunak atau dapat menggunakan *internet of things* (IoT) untuk memantau kesehatan fisik, mental dan emosional karyawan secara *real time* yang akan mendeteksi tanda-tanda awal munculnya konflik (Sudiantini et al., 2023).

Dalam hal komunikasi, penggunaan teknologi seperti (Microsoft Teams, dan Zoom) memungkinkan interaksi tim yang lebih efektif dan cepat (Nugroho et al., 2024). Hal ini membantu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik sebelum berkembang menjadi masalah besar. Penggunaan teknologi untuk efektivitas komunikasi dapat memperkuat kolaborasi antar karyawan. Hal ini tentu sangat penting dalam manajemen konflik karena komunikasi yang baik dan efektif merupakan kunci keberhasilan dalam penyelesaian masalah. Selain itu, *platform* komunikasi yang efektif juga memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi dengan lebih terbuka dan transparan yang akan membantu mengurangi tingkat kesalahpahaman sehingga dapat mengurangi potensi terjadinya konflik.

Dengan demikian penggunaan teknologi dalam manajemen konflik dan stres kerja dapat membantu untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan transparansi dalam proses manajemen konflik. Dengan penggunaan teknologi juga akan dapat mendeteksi dan mencegah tanda-tanda awal kemunculan konflik. Hal ini akan mengurangi dampak negatif dari terjadinya konflik antar karyawan sehingga tingkat stres kerja pada karyawan akan lebih rendah.

E. Pelatihan Manajemen Konflik Berkelanjutan

Pelatihan manajemen konflik berkelanjutan merupakan tren yang akan terus berkembang. Sesuai dengan namanya, pelatihan ini tidak hanya diberikan saat kali pertama karyawan baru bergabung dengan suatu organisasi, tetapi secara berkala atau berkelanjutan. Pelatihan manajemen konflik yang berkelanjutan adalah pendekatan sistematis yang dilakukan terus-menerus untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mengelola konflik di tempat kerja. Pelatihan ini dibuat untuk memperkuat dan meningkatkan kemampuan individu dan tim dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik secara efektif. Program pelatihan ini dapat meliputi keterampilan komunikasi, negosiasi, dan penyelesaian masalah, dimana secara keseluruhan penting untuk mengelola konflik secara efektif. Tahapan dalam mengadakan program pelatihan manajemen konflik berkelanjutan sebagai berikut:

1. Penilaian Kebutuhan Pelatihan:

Mengumpulkan data melalui survei dan wawancara untuk mengidentifikasi jenis konflik yang paling sering terjadi dan kebutuhan spesifik karyawan terkait manajemen konflik. Setelah semua data diperoleh, analisis data yang telah diperoleh tersebut untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan dan kelompok karyawan yang paling membutuhkan pelatihan tersebut.

2. Desain Program Pelatihan:

Menyusun materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan. Materi dapat berupa teori dasar konflik, teknik komunikasi efektif, strategi negosiasi, dan metode penyelesaian konflik. Gunakan metode pembelajaran aktif untuk menarik keterlibatan peserta pelatihan secara langsung dengan tujuan agar dapat lebih meningkatkan pemahaman. Berbagai metode pembelajaran aktif yang dapat digunakan seperti *role-playing*, simulasi, diskusi kelompok, dan studi kasus untuk melibatkan peserta secara aktif dan membantu mereka mempraktikkan keterampilan baru yang dibutuhkan dalam manajemen konflik.

3. Pelaksanaan Pelatihan:

Menyediakan sesi pelatihan formal yang dijadwalkan secara berkala, baik secara tatap muka maupun online. Sesi ini dapat dipimpin oleh pelatih internal atau eksternal yang berpengalaman. Setelah mendapat pelatihan, integrasikan pelatihan ke dalam rutinitas kerja sehari-hari melalui *coaching*, *mentoring*, dan *peer-to-peer learning*. Pengintegrasian ini berarti membuat proses pembelajaran atau pelatihan menjadi bagian yang alami dan berkelanjutan dari pekerjaan. Hal ini dapat membantu memperkuat keterampilan yang telah dipelajari dan menerapkannya dalam konteks kerja nyata.

4. Evaluasi dan Umpan Balik:

Evaluasi dan umpan balik ini sangat penting diterapkan untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan relevan, efektif dan mampu membawa perubahan positif bagi karyawan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan alat evaluasi seperti *pra-test* dan *pasca-test*, *feedback* peserta, dan pengamatan langsung untuk menilai seberapa efektif pelatihan tersebut. Berdasarkan hasil evaluasi, melakukan penyesuaian, peningkatan dan perbaikan berkelanjutan pada program pelatihan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif.

Umpan balik bagi peserta juga penting dilakukan untuk memberikan ulasan positif, pengakuan dan penghargaan atas usaha dan peningkatan yang telah dicapai oleh peserta.

5. Dukungan dan Penguatan Pasca-Pelatihan:

Menyediakan pendampingan dan *coaching* berkelanjutan untuk membantu karyawan menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam situasi kerja nyata. Dengan demikian pelatihan manajemen konflik yang berkelanjutan merupakan investasi strategis yang dapat membawa banyak manfaat bagi organisasi. Dengan menyediakan pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam manajemen konflik sehingga dapat menciptakan budaya kerja yang lebih positif, dan meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas secara keseluruhan. Pelatihan ini tidak hanya membantu karyawan menghadapi konflik dengan lebih baik, tetapi juga membekali mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk berkontribusi secara efektif dalam tim dan mencapai tujuan bersama.

6. Kepemimpinan yang Adaptif dan Empatik

Kepemimpinan yang adaptif dan empatik akan menjadi kunci dalam manajemen konflik dan stres kerja di masa depan. Kepemimpinan yang adaptif dan empatik dipandang sebagai strategi yang efektif dalam pengelolaan konflik dan stress kerja. Hal ini karena kepemimpinan ini menggunakan suatu pendekatan dengan menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan cepat pada perubahan dan mampu mengelola konflik dan stres kerja karyawan dengan baik dan efektif. Pemimpin yang mampu mendengarkan, memahami, dan merespons kebutuhan karyawan dengan cepat dan efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan suportif.

Kepemimpinan yang adaptif ialah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang berbeda dan perubahan yang cepat. Mereka tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan mendukung kesejahteraan tim mereka. Pemimpin adaptif memiliki tingkat fleksibilitas dan responsivitas yang tinggi terhadap suatu kondisi, sehingga mereka mampu mengubah pendekatan dan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan dinamika yang sedang terjadi. Lebih lanjut, pemimpin yang adaptif juga memiliki tingkat kesadaran yang kuat terhadap perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Dengan memiliki kemampuan ini, seorang pemimpin akan mampu membaca tren yang mungkin akan berpengaruh terhadap organisasi dan mengantisipasi konflik yang mungkin akan terjadi (Hakiki & Anggraini, 2022)

Disisi lain kepemimpinan yang empatik berarti pemimpin memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh karyawan mereka, yang dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih positif (Arifah, 2020). Kepemimpinan ini mentikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memahami perspektif atau pandangan orang lain dan berkomunikasi secara efektif. Pemimpin empatik biasanya mampu untuk memberikan motivasi kepada orang lain disekitarnya atau kepada karyawan-karyawannya untuk beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi (Sohiron et al., 2019). Lebih lanjut, seorang pemimpin yang empatik juga berkemampuan untuk melakukan perbaikan lingkungan kerja secara terus-menerus, memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang dan peduli terhadap kesehatan mental dan perasaan karyawan. Pemimpin seperti ini memungkinkan untuk dapat mengidentifikasi dan mengatasi potensi konflik sebelum mereka berkembang menjadi masalah besar, serta menciptakan strategi yang efektif untuk mengurangi stres kerja.

Adapun karakteristik kepemimpinan adaptif sebagai berikut:

1. Fleksibilitas:

Pemimpin adaptif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan situasi dan tim. Mereka tidak terpaku pada satu cara kerja tetapi terbuka untuk mencoba pendekatan baru yang lebih efektif.

2. Inovasi:

Mereka mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim, mencari solusi baru untuk masalah yang ada, dan terus mengembangkan proses dan kebijakan yang lebih baik.

3. Ketahanan:

Pemimpin adaptif memiliki ketahanan emosional dan mental yang tinggi, mampu tetap tenang dan berpikir jernih di tengah tekanan dan perubahan.

4. Pembelajaran Berkelanjutan:

Mereka selalu mencari peluang untuk belajar dan berkembang, baik dari pengalaman mereka sendiri maupun dari umpan balik orang lain.

Peran kepemimpinan adaptif dalam manajemen konflik dan stres kerja:

1. Resolusi Konflik Efektif:

Pemimpin adaptif mampu menilai situasi konflik dengan cepat dan memilih strategi penyelesaian yang paling sesuai. Mereka dapat memodifikasi pendekatan mereka berdasarkan dinamika konflik yang berkembang.

2. Pengelolaan Stres:

Dengan adaptabilitas mereka, pemimpin dapat mengenali tanda-tanda stres dalam tim dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengurangi tekanan, seperti mengubah beban kerja atau menyesuaikan prioritas.

3. Pendukung Perubahan:

Dalam menghadapi perubahan organisasi, pemimpin adaptif dapat membantu tim menavigasi transisi dengan lebih lancar, mengurangi ketidakpastian, dan meminimalkan stres yang terkait dengan perubahan.

Karakteristik kepemimpinan empatik:

1. Pendengaran Aktif

Pemimpin empatik mendengarkan karyawan dengan seksama, memberi perhatian penuh, dan menunjukkan bahwa mereka menghargai pandangan dan perasaan karyawan.

2. Kesadaran Emosional

Mereka memiliki kesadaran emosional yang tinggi, mampu mengenali emosi mereka sendiri dan orang lain, serta memahami bagaimana emosi tersebut mempengaruhi perilaku dan keputusan.

3. Komunikasi Terbuka

Pemimpin empatik berkomunikasi dengan jujur dan transparan, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbagi kekhawatiran dan ide mereka.

4. Dukungan dan Pengertian

Mereka menawarkan dukungan dan pengertian kepada karyawan, membantu mereka mengatasi tantangan pribadi dan profesional.

Peran Kepemimpinan Empatik dalam Manajemen Konflik dan Stres Kerja:

1. Mengurangi Konflik

Pemimpin empatik dapat mengurangi konflik dengan memahami perspektif semua pihak yang terlibat dan mencari solusi yang menghormati kebutuhan dan perasaan masing-masing individu.

2. Membangun Hubungan yang Kuat

Mereka membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan karyawan, yang dapat meningkatkan kerjasama dan mengurangi kemungkinan terjadinya konflik.

3. Menurunkan Stres

Dengan menunjukkan empati dan dukungan, pemimpin dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan didukung, yang dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan mental mereka.

F. Fleksibilitas Kerja dan *Remote Working*

Sejak terjadinya pandemi Covid-19, fleksibilitas kerja dan *remote working* telah menjadi bagian integral pada dunia kerja yang semakin modern ini. Tren ini telah diprediksi akan terus berkembang, dengan banyaknya organisasi atau perusahaan yang menawarkan opsi kerja fleksibel. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Altika & Susilawati (2023) fleksibilitas kerja mampu mengurangi tingkat stres kerja dengan memungkinkan karyawan menyeimbangkan kerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan lebih baik atau sering disebut juga dengan *work-life balance*. Hal tersebut dikarenakan fleksibilitas kerja yang mencakup berbagai kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk mengontrol sendiri kapan, dan bagaimana mereka akan menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat menyesuaikan dan mengatur jadwal kerja mereka dengan kebutuhan pribadi dan lingkungan kerja yang berubah-ubah.

Sama halnya dengan fleksibilitas, *remote working* juga mampu untuk mengurangi tingkat stres kerja dikarenakan *remote working* memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka di luar kantor. Dengan kata lain *remote working* merupakan model kerja dimana karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya tanpa perlu pergi ke kantor. Manfaat fleksibilitas kerja dan *remote working* adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Produktivitas

Dengan fleksibilitas dan *remote working*, karyawan dapat bekerja pada waktu yang paling produktif menurut mereka, hal ini tentu dapat meningkatkan efisiensi dan hasil kerja. Karyawan yang memiliki kontrol lebih besar atas jadwal mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.

2. Pengurangan Konflik

Fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka lebih efektif, sehingga dapat mengurangi ketegangan yang dapat terjadi karena beban

kerja yang tidak seimbang. Karyawan yang memiliki fleksibilitas lebih besar dalam jadwal kerja cenderung lebih sedikit mengambil cuti sakit, yang dapat mengurangi konflik terkait absensi dan distribusi pekerjaan. Selanjutnya, *remote working* lebih menekankan pada budaya kerja yang berfokus pada hasil kerja dari pada jam kerja yang dihabiskan di dalam kantor. Hal ini juga dapat mengurangi tingkat ketegangan dan konflik terkait pemauntnan kinerja karyawan.

3. Peningkatan kesejahteraan dan kepuasan karyawan

Kesejahteraan karyawan akan meningkat dengan tren ini karena karyawan dapat menikmati lebih banyak waktu untuk aktivitas pribadi mereka, seperti istirahat dan olahraga dimana kedua hal ini menjadi faktor yang dapat mengurangi tingkat stres kerja.

Namun demikian, meskipun banyak manfaat dari fleksibilitas kerja dan *remote working*, fleksibilitas kerja dan *remote working* juga menimbulkan tantangan baru dalam manajemen konflik dan stres. Misalnya, komunikasi yang kurang efektif dan rasa isolasi dapat menjadi masalah. Melakukan pekerjaan dari lokasi yang berbeda dengan tempat kerja akan mengurangi interaksi langsung dengan rekan kerja yang akan menyebabkan kesepian dan rasa isolasi sosial. Selain itu, minimnya kolaborasi dan inovasi juga bisa menjadi tantangan, dikarenakan kurangnya interaksi langsung dengan rekan tim sehingga dapat menghambat kolaborasi dan inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut, seperti memastikan komunikasi yang jelas dan teratur, menyediakan dukungan teknologi yang memadai, dan menciptakan peluang untuk interaksi sosial meskipun bekerja dari jarak jauh.

G. Budaya Organisasi yang Inklusif dan Suportif

Budaya organisasi yang inklusif dan suportif berperan penting bagi manajemen konflik dan stres kerja. Budaya organisasi yang inklusif dan suportif suatu lingkungan kerja yang memungkinkan anggota tim untuk berpartisipasi secara

aktif, merasa dihargai, saling mendukung dan membantu anggota tim dalam menghadapi tantangan dan kesulitan kerjaan (Serang et al., 2024). Membangun budaya organisasi yang inklusif dan suportif akan menjadi prioritas bagi banyak organisasi. Sebuah budaya organisasi yang mengedepankan inklusivitas dan memberikan dukungan terhadap karyawan akan dapat membantu mengurangi ketengangan dan meminimalisir tingkat stres kerja.

Budaya organisasi yang inklusif dapat mengurangi konflik yang disebabkan oleh perbedaan latar belakang, dan perbedaan perspektif atau pandangan karyawan. Melalui pelatihan kesadaran budaya organisasi yang inklusif dan suportif, karyawan akan lebih siap untuk bekerja sama secara harmonis dalam lingkungan yang beragam. Pentingnya budaya organisasi yang inklusif dan suportif adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi konflik:

- a. Pengakuan dan penghargaan terhadap keberagaman: ketika keberagaman atau perbedaan dihargai dan diakui, karyawan akan merasa lebih diterima dan dihormati. Hal ini akan mengurangi ketengangan dan konflik yang mungkin akan muncul dari perbedaan latar belakang atau perbedaan pandangan.
- b. Membangun rasa saling percaya: Budaya organisasi yang inklusif dan suportif akan membangun rasa saling percaya dan menghargai diantara karyawan. Apabila rasa saling percaya dan menghargai diantara karyawan telah terbangun, hal ini akan menjadi pondasi awal untuk komunikasi yang efektif agar mencegah terjadinya konflik.

2. Mengelola stres:

- a. Dukungan emosional dan sosial: Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerja dan manajemen cenderung akan memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah. Dukungan sosial di tempat kerja dapat bertindak sebagai *buffer* terhadap stres kerja.

- b. Keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi: Organisasi yang mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu mengurangi tingkat stres dan *burnout*.

3. Meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas:

- a. Keterlibatan karyawan: Budaya organisasi yang inklusif dan suportif akan melibatkan partisipasi aktif karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan merasa nyaman dan saling mendukung satu sama lain.
- b. Inovasi dan kreativitas: Organisasi yang mendukung budaya organisasi yang inklusif dan suportif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan bahagia, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan inovasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diterima cenderung lebih termotivasi dan akan berbagi ide serta pandangan mereka, yang akan meningkatkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja.

H. Kesimpulan

Penting bagi suatu organisasi untuk mengadopsi dan menerapkan tren-tren masa depan pada manajemen konflik dan stres kerja guna tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Terutama pada era transformasi digital saat ini yang mana perubahan-perubahan pada dunia kerja terjadi dengan signifikan. Terjadinya perubahan ini juga berpengaruh terhadap munculnya konflik dan stres kerja yang semakin kompleks. Oleh sebab itu, diperlukan manajemen konflik dan stres kerja yang baik untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Tren masa depan dalam manajemen konflik dan stres kerja menunjukkan pergeseran menuju pendekatan holistik terhadap kesejahteraan karyawan, peran teknologi dalam manajemen konflik dan stress kerja, pelatihana manajemen konflik berkelanjutan, kepemimpinan yang adaptif dan empatik, fleksibilitas kerja dan remote working, dan budaya organisasi yang inklusif. Dengan mengadopsi tren-tren ini, maka

pengelolaan konflik dan stress kerja akan menjadi lebih baik. Melakukan manajemen konflik dan stres kerja dengan baik, organisasi akan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan nyaman yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Altika, N., & Susilawati. (2023). Literature Review : Pengaruh Manajemen Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Zahra: Journal of Health and Medical Research*, 3(1), 123-134.
- Anwar, K. (2018). Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan. *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1, 31-38.
- Arifah, S. (2020). Pengaruh Sifat Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Pabbenteng Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 1(1), 61-65.
<https://doi.org/10.51577/ijipublication.v1i1.145>
- Hakiki, M. S., & Anggraini, D. A. (2022). Studi Literatur Kepemimpinan, Konflik dan Manajemen Konflik. *Mandar: Social Science Journal*, 1(2), 121-131.
- Nugroho, D. B., Kusumadinata, A. A., & Purnomo, A. M. (2024). Pemanfaatan Teknologi Media Komunikasi Universitas Djuanda Bersama Mitra Kerja. *Karimah Tauhid*, 3(3), 2759-2768. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i3.12348>
- Riyanto, A. A., Syifa, D., Putrie, A., Ibnasya, P., & Falah, R. A. (2024). IJM: Indonesian Journal of Multidisciplinary Kesehatan Mental Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan JFE Shoji Steel Indonesia. *IJM: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 2, 42-51.
- Serang, S., Putra, D., Siadi, & Kadir, A. (2024). Budaya Organisasi Inklusif: Meningkatkan Keragaman Dan Kesenjangan Dalam Tempat Kerja. *YUME : Journal of Management*, 7(2), 466-473.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. 5(2), 163-174.
<https://doi.org/10.47766/idarrah.v5i2.147>

- Sohiron, S., Syukri, A., & US, K. A. (2019). Sifat Empati Pemimpin Terhadap Bawahan Sebagai Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Dalam Sistem Manajemen Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v2i1.7124>
- Sudiantini, D., Naiwasha, A., Izzati, A., Ayunia, A., Putri, B., & Rindiani, C. (2023). Penggunaan Teknologi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Era Digital Sekarang. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(2), 262-269. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i2.1082>
- Thalibana, Y. B. W. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(4), 01-09. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v1i4.344>

TENTANG PENULIS



Dr. Lustono, S.Pd., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa
Banjarnegara

Penulis lahir di Blora, tanggal 10 Oktober 1968, penulis sebagai dosen Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Banjarnegara (STIE TAMBARA). Memperoleh gelar Sarjana dari program studi Pendidikan Khusus/Pendidikan Luar Biasa (PKH/PLB) di Institut Keguruan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Yogyakarta, Gelar Magister Manajemen program studi Manajemen di Universitas Jenderal Soedirman (Unseod) Purwokerto, dan Gelar Doktor Ilmu Manajemen, program studi ilmu Manajemen di Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY). Penulis memiliki pengalaman merintis dan mendirikan perguruan tinggi pertama di Banjarnegara dan saat ini penulis aktif di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Banjarnegara. Penulis juga memiliki pengalaman berorganisasi, sebagai Ketua HIPMI Kabupaten Banjarnegara, Ketua Forum for Development Economic and Employment Promotion (FEDEP) Kabupaten Banjarnegara, Ketua Badan Promosi Pariwisata Daerah (BPPD) Kabupaten Banjarnegara dan Dewan Pengupahan Daerah Kabupaten Banjarnegara.



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002024208107, 18 Oktober 2024

Pencipta
Nama : Ida Ayu Kade Rachmawati K., Fiko Farlis dkk
Alamat : Tegal Arum, RT 002/RW 031, Kelurahan Mojosongo, Kecamatan Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah, 57127, Jebres, Surakarta (solo), Jawa Tengah, 57127
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : Ida Ayu Kade Rachmawati K., Fiko Farlis dkk
Alamat : Tegal Arum, RT 002/RW 031, Kelurahan Mojosongo, Kecamatan Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah, 57127, Jebres, Surakarta (solo), Jawa Tengah, 57127
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : Buku
Judul Ciptaan : Manajemen Konflik & Stres Kerja
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 14 Oktober 2024, di Purbalingga di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000780539

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



IGNATIUS M.T. SILALAH
NIP. 196812301996031001

Disclaimer:
Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.