

KONFLIK KERJA, STRES KERJA DAN CARA MENGATASINYA

Maria Magdalena Minarsih

Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

Abstraksi

Konflik kerja dan Stress kerja merupakan persoalan kerja yang tidak dapat dihindari. Kedua hal tersebut pasti terjadi, apalagi dalam suatu organisasi yang sudah besar. Semakin besar suatu organisasi semakin kompleks permasalahan yang akan terjadi, sehingga konflik kerjapun pasti terjadi. Konflik kerja dapat mengakibatkan stress kerja pada karyawan. Konflik kerja dapat timbul dari diri sendiri maupun lingkungan tempat kerja. Dari diri sendiri misalnya adanya ketidaksesuaian harapan personal dengan tujuan organisasi, kompensasi yang tak sesuai harapan. Sedangkan dari lingkungan kerja misalnya adanya persaingan diantara teman kerja, tidak dapat memenuhi target yang sudah ditentukan perusahaan/organisasi. Secara garis besar, konflik kerja yang terjadi terbagi atas dua jenis, yaitu: Substantif conflicts yaitu perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi dan pembagian jabatan pekerjaan dan Emotional conflicts yang terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi (personality clashes). Akibat dari konflik kerja bisa positif, bisa negatif. Konflik dapat berakibat positif maupun negatif. Akibat positif misalnya meningkatnya produktivitas kerja karena masing-masing individu berusaha untuk memberikan yang terbaik, sedangkan akibat negatif dari konflik kerja adalah akan timbul stress kerja karena masing-masing individu merasa tidak nyaman dan masing-masing individu mencari kebenarannya sendiri-sendiri. Apabila ini tidak dapat diatasi akan berakibat menurunnya motivasi untuk bekerja.

Ada beberapa cara mengatasi stress kerja yaitu : istirahat cukup: dengan istirahat cukup diharapkan dapat mengendorkan otot-otot yang tegang, melupakan sejenak persoalan yang terjadi: meskipun ini sifatnya hanya sementara namun cukup membantu mengurangi ketegangan pikiran, relaksasi : bias dilakukan dengan cara tradisional maupun dengan cara modern, cara tradisional misalnya dengan pijatan, cara modern bias dengan menggunakan teknologi yang canggih yang mudah didapatkan di pusat perbelanjaan, mencari sebab timbulnya stress kerja : cara ini mungkin paling cocok untuk mengatasi masalah karena dicari pokok/sumber permasalahan dan berusaha mencari solusinya, dan masih banyak lagi dimana masing-masing individu / organisasi akan berbeda cara mengatasinya..

Kata Kunci: *Konflik kerja, Stress kerja*

PENDAHULUAN

Banyak orang berpendirian bahwa konflik adalah sesuatu yang negatif sehingga harus dihindari, walaupun adakalanya konflik merupakan hal yang dapat membuat sesuatu menjadi lebih baik. Konflik dapat meningkatkan motivasi bekerja, meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan (karena masing-masing akan berusaha mencapai yang terbaik), membuat persaingan menjadi sehat dan lain-lain. Di samping berakibat positif, akibat negatif dari konflik adalah stress kerja. Ada organisasi/perusahaan yang menerapkan konflik ini untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan, karena mereka memandang konflik sangat efektif untuk meningkatkan kinerja. Beberapa macam bentuk konflik kerja, antara lain konflik yang timbul antara individu dengan kelompok/organisasi) dan konflik yang terjadi dalam diri individu sendiri. Yang sering terjadi adalah konflik antara individu dengan kelompok, karena ini banyak melibatkan dengan pihak lain/pekerjaan. Konflik jenis ini akan sangat bermanfaat mana kala organisasi bisa mengelolanya sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Emosional Conflict lebih bersifat individu karena melibatkan perasaan masing-masing individu dalam melakukan pekerjaannya dan masing-masing individu akan berbeda satu dengan yang lain.

Konflik kerja dan Stress kerja merupakan dua variable yang saling berkaitan, karena konflik kerja akan menyebabkan seseorang mengalami stress kerja apabila tidak dapat mengelola konflik yang terjadi di lingkungan kerjanya. Stress kerja dapat terjadi dimana saja, tidak hanya di perusahaan yang sudah besar. Biasanya stress kerja terjadi karena seseorang dikejar untuk mencapai target tertentu.

A. KONFLIK KERJA

1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Dalam suatu organisasi yang besar, tentu akan terjadi konflik, ini tidak dapat dihindari. Konflik bias membuat suatu organisasi menjadi mantap dan berkembang, namun juga bias membuat organisasi/perusahaan gulung tikar. Konflik ini akan terus ada selama masing-masing pihak masih mencari kebenaran

masing-masing, sehingga diperlukan penyelesaian kedua belah pihak yang saling menguntungkan.

Secara garis besar, konflik kerja yang terjadi terbagi atas dua jenis, yaitu:

a. **Substantive conflicts/ konflik antar individu dengan kelompok**

Konflik jenis ini sering terjadi karena berkaitan antara individu dengan kelompok/perusahaan. Masing-masing mempunyai pendirian yang dianggap benar. Contoh untuk kasus ini adalah konflik yang terjadi antara bagian keuangan dengan bagian penjualan. Bagian penjualan berusaha untuk bisa memenuhi target dengan berupaya menjual produk sebanyak-banyaknya, dengan demikian produksipun harus besar. Di sisi lain bagian keuangan sedang melakukan penghematan biaya sehingga mengurangi biaya bahan baku tertentu yang dirasa kurang penting. Konflik ini bisa diselesaikan apabila masing-masing duduk bersama untuk mencari solusi.

b. **Emotional conflicts/ konflik karena dalam diri individu sendiri**

terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya terhadap orang lain/lingkungan sekitar, tidak simpatik terhadap seseorang, takut dengan alasan yang kurang jelas dan penolakan terhadap lingkungan karena tidak sesuai dengan harapannya, serta adanya pertentangan antar pribadi. Konflik pribadi ini lebih bersifat individual. Contoh untuk kasus ini misalnya adanya perasaan tidak senang individu terhadap pimpinan karena menurut individu tersebut pimpinan selalu tidak mendengarkan aspirasinya/masukannya, bias juga terjadi perasaan tidak nyaman yang sudah dibawa dari rumah (biasanya terjadi pada wanita).

Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang antara lain:

a. **Pandangan tradisional.**

Dalam pandangan ini konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi. Contoh apabila ada konflik antara pimpinan dan karyawan, pimpinan berusaha untuk menyingkirkan karyawan tersebut karena dianggap karyawan ini akan menghalangi/membuat tidak nyaman.

b. Pandangan perilaku

Pandangan ini berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi yang bisa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa juga merugikan organisasi (konflik disfungsional). Pandangan ini menekankan bahwa konflik bias berakibat positif bias negative. Contoh untuk konflik fungsional misalnya konflik yang terjadi pada masing-masing bagian dalam suatu organisasi, misalnya konflik antara bagian produksi dengan bagian keuangan.

c. Pandangan interaksi

Menurut pandangan ini konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi, konflik dapat meningkatkan semangat kerja karena masing-masing akan berlomba untuk mencapai tujuan. Contoh konflik yang terjadi antara serikat pekerja dengan pengusaha. Serikat pekerja menginginkan kenaikan UMR sedangkan pengusaha akan menaikkan UMR setelah pekerja menunjukkan hasil kerjanya/meningkatkan kualitas pekerjaannya. Masing-masing mempunyai tujuan, pengusaha mempunyai tujuan peningkatan kualitas produk, sedangkan serikat pekerja mempunyai tujuan kenaikan UMR.

Berdasarkan ketiga pandangan diatas, pihak pimpinan organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Konflik memang tidak dapat dihindari, setiap organisasi pasti pernah terjadi konflik, tinggal bagaimana mengelola konflik itu sendiri agar menjadi positif baik bagi organisasi maupun bagi karyawan.

2. Jenis – Jenis Konflik Kerja

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

a. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang

tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
- b. Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
- c. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- d. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan –tujuan yang diinginkan.

Contoh dari konflik intrapersonal misalnya seorang dosen yang kebetulan merangkap guru harus memilih salah satu, menjadi dosen atau guru meskipun dia sudah mendapatkan tunjangan fungsional guru.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

1) Konflik pendekatan-pendekatan

Contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik, misalnya seseorang ditawarkan dua pekerjaan yang sama-sama dia sukai.

2) Konflik pendekatan- penghindaran,

Contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan, misalnya seseorang harus mengadakan pilihan dari dua pekerjaan yang mempunyai resiko sama besar.

3) Konflik penghindaran-penghindaran

Contohnya orang yang dihadapkan satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus, misalnya seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan yang begitu ketat peraturannya (sangat sulit untuk minta ijin tidak masuk kerja) tetapi mendapatkan kompensasi yang besar.

b. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja. Masing-masing individu terjadi persaingan karena mempunyai kepentingan yang berbeda.

c. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

Konflik ini melibatkan individu dengan kelompok. Apabila ada individu yang tidak bisa memenuhi keinginan kelompok maka ia akan mendapatkan hukuman.

d. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

e. Konflik antara organisasi

Contoh di bidang ekonomi dimana Indonesia dan Cina bersaing dalam produk batik. Ini merupakan bentuk konflik, Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien, karena masing-masing Negara berusaha memproduksi produk dengan harga murah dan berkualitas.

3. Faktor – Faktor Konflik Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi konflik dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan factor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal:

a) Kemantapan organisasi

Organisasi yang sudah mantap biasanya bias mengatasi setiap konflik karena menghargai perbedaan yang terjadi. Organisasi tersebut sudah biasa menghadapi konflik sehingga tahu dan cepat mengatasinya.

b) Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar. Sistem nilai yang dibentuk organisasi dapat berupa peraturan yang diterapkan dalam organisasi tersebut, budaya organisasi yang sudah bertahun-tahun berjalan, maupun kebiasaan-kebiasaan yang terjadi selama organisasi itu ada. Apabila system nilai ini baik maka patut untuk diteruskan, namun ada kalanya system nilai kurang pas namun dianggap benar. Ini yang perlu dibenahi.

c) Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya. Antara satu organisasi dengan yang lainnya tentu tujuannya beda ada organisasi non profit (yayasan, panti asuhan) dan organisasi profit (perusahaan).

4. Bentuk - Bentuk Konflik Dalam Organisasi

a) Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*),

Yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi misalnya konflik antara pimpinan dengan kepala bagian. Konflik hirarki terjadi karena perbedaan kepentingan masing-masing individu, perbedaan persepsi dan mungkin juga perbedaan tujuan.

b) Konflik Fungsional (*Functional Conflict*),

Yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Misalnya konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian keuangan. Konflik ini terjadi karena perbedaan tujuan masing-masing bagian dalam organisasi.

c) Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Unit*),

Yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang / otoritas kerja. Misalnya karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

d) Konflik Formal – Informal (*Formal-Informal Conflict*),

Konflik yang terjadi misalnya norma di organisasi formal dilakukan di organisasi non formal.

PERMASALAHAN

Beberapa permasalahan yang bisa jadi pertanyaan adalah :

- a. Mengapa bisa terjadi konflik dalam suatu organisasi/perusahaan?
- b. Adakah pengaruh konflik terhadap kinerja/produktivitas?
- c. Dapatkah konflik dihindari?

PEMBAHASAN

Konflik bisa terjadi pada siapapun, baik individu maupun kelompok, hal ini perlu disadari bahwa masing-masing individu berbeda dan masing-masing mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda pula. Berdasarkan landasan teori yang sudah dikemukakan di atas maka dapat diambil kesimpulan penyebab dari konflik yaitu :

- a. Keunikan individu, masing-masing mempunyai perbedaan yang tidak dimiliki individu yang lain.
- b. Adanya sifat egoisme individu. Sikap ini tercermin pada saat individu tersebut tidak menghargai masukan dari pihak lain. Bagi dia pendapatnya lah yang paling benar, dan menganggap pendapat orang lain salah.
- c. Perbedaan tujuan, terutama antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- d. Situasi yang sudah dibawa dari tempat sebelumnya. Apabila individu tersebut dari rumah sudah mengalami masalah maka secara langsung akan berpengaruh pada saat dia ke kantor/tempat kerja.
- e. Kondisi ekonomi keluarga yang serba kekurangan. Ini akan berdampak pada pekerjaan karena individu tersebut pasti akan terpengaruh, apalagi jika kompensasi belum cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga.

Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mengatasi konflik :

a. Pemecahan masalah

Dalam menghadapi konflik berusaha untuk mengatasinya. Cara ini bisa dilakukan dengan bantuan teman/orang terdekat. Semakin cepat konflik teratasi semakin lebih baik.

b. Menghindari konflik

biasanya terjadi pada orang yang memang tidak suka rebut/terjadi nya konflik. Setiap ada perbedaan individu tersebut akan berusaha menghindar dengan cara apapun, bahkan dia rela mengalah untuk menghindari konflik.

c.Kompromi

Kompromi merupakan solusi yang baik dalam menyelesaikan konflik, karena masing-masing individu bisa menerima keputusan yang telah disepakati. Tidak semua konflik bisa diselesaikan dengan kompromi

d.Perintah dari wewenang

Cara ini mungkin bagi sebagian orang kurang sesuai, karena cara penyelesaian ini berdasarkan perintah dari pimpinan, yang mau tidak mau harus diselesaikan. Mungkin cara ini bisa dikatakan dipaksa untuk diselesaikan.

e.Mengubah variabel structural

Karena konflik jenis ini melibatkan individu-individu yang terlibat dalam suatu kepemimpinan, maka konflik dapat diselesaikan dengan mengubah struktur organisasi. Perubahan jenis ini sering terjadi dalam suatu perusahaan/organisasi.

Pengaruh Konflik dengan kinerja/produktivitas

Adanya konflik tentu akan membawa pengaruh bagi individu, pengaruh positif akan berdampak meningkatkan produktivitas/kinerja. Contoh konflik yang menimbulkan pengaruh positif yaitu : jika pada masing-masing bagian terjadi persaingan dalam menunjukkan kualitasnya maka itu sudah bisa dinyatakan terjadi konflik. Persaingan ini ditanggapi positif masing-masing bagian dengan berlomba-lomba menghasilkan produk yang berkualitas.

Dengan demikian konflik berpengaruh terhadap kinerja / produktivitas karyawan.

Ada teori yang mengatakan bahwa seseorang yang dalam tekanan akan menghasilkan kinerja yang optimal, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pada saat seseorang mengalami stress maka dia bisa menghasilkan kerja yang optimal.

Konflik tidak dapat dihindari. Konflik dapat menghidupkan suatu organisasi dan dapat membawa perubahan dalam organisasi. Perubahan yang bisa dihasilkan dari adanya konflik yaitu :

- a. Perusahaan bisa menghasilkan produk dengan harga murah dan berkualitas. Apabila ini terjadi secara berkesinambungan, maka Negara Indonesia akan dapat bersaing di era globalisasi.
- b. Masing-masing individu belajar menghargai perbedaan dan tidak egoisme, berlatih menyelesaikan konflik dengan bijaksana dan sabar, tidak emosi.
- c. Berusaha untuk menyelesaikan setiap persoalan dengan cara kompromi, diskusi dan bersama-sama, sehingga keputusan yang diambil merupakan kesepakatan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo Edwin B., 1996, Manajemen Personalia, Jilid 1, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta
- T.Hani Handoko, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta
- Istijanto, 2006, Riset Sumber Daya Manusia, PT.Gramedia Pustaka Umum, Jakarta
- Panggabean MS, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan II, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, SP, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan XII, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sunarto, 2004, Perilaku Organisasi, Penerbit AMUS, Yogyakarta.
- Yuli,S.B, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.