

STRES DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Mada Sutapa *)

Abstract

Stress and conflict can not separated, because of severe and prolonged stress will lead to conflict within the individual as well as between individu within the organization. Conflicts may occur in the relationship between the leaders (managers) and subordinates because of the character of hierarchical relationships. The conflict in the lower level can be considered as part of management that is expected to have significant changes. But if the conflict is so severe and profound emotion had played a major role, it shows the weakness of the organization and placed in the position of disadvantage. In this context, the figure of the leader (manager), the organization plays an important role in handling the conflict.

Key words: stress, conflict, organizational performance

A. Pendahuluan

Menarik untuk mengkaji stres dan konflik dalam organisasi. Stres dan konflik merupakan sebuah cerminan perilaku individu dan kelompok yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara keseluruhan. Perilaku organisasi mendasarkan diri terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi, dan menyangkut pula mengenai aspek-aspek tingkah laku anggota dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Organisasi dapat memberikan pengaruh pada anggota dalam organisasi, sebaliknya mereka bisa mempengaruhi organisasi.

*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Perilaku organisasi menekankan pada kemampuan memahami persoalan yang muncul dan menjelaskan secara nyata tindakan-tindakan pemecahan masalah. Fokus utama dari perilaku organisasi adalah pada perilaku atau tingkah laku organisasi dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi.

B. Stres Dan Perilaku Individu

Stres pada hakekatnya merupakan ketegangan emosional dalam interaksi antar seorang dengan lingkungannya yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang. Stres bisa menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk yang bersifat :

1. Fisiologis, seperti perubahan yang terjadi dalam metabolisme seseorang, gangguan pada cara bekerja jantung, pusing, dan gangguan pernafasan
2. Psikologis, seperti ketegangan, mudah tersinggung, bersikap menunda pekerjaan, kebosanan, dan ketidakpuasan dengan pekerjaannya
3. Keperilakuan, seperti menurunnya produktivitas, tingkat kemangkiran yang tinggi, mencari pelarian dengan merokok lebih banyak dari biasanya, dan keinginan pindah kerja.

Sebagai sebuah perilaku individu, stressor dalam kehidupan seseorang dapat berasal dari faktor lingkungan, organisasional, dan dari dalam individu, seperti penjelasan berikut.

1. Ketidakpastian lingkungan, baik internal maupun eksternal organisasi merupakan salah satu faktor yang menimbulkan stres. Ketidakpastian lingkungan bisa menyangkut bidang ekonomi, politik dan kekuasaan, dan faktor dampak perkembangan teknologi
2. Faktor organisasional yang menjadi penyebab munculnya stres sangatlah beragam yaitu faktor tuntutan tugas atau pekerjaan, peranan, hubungan interpersonal, struktur organisasi, serta kepemimpinan dan siklus kehidupan organisasi

3. Faktor dalam diri individu bisa berasal dari faktor masalah keluarga, masalah ekonomi, dan perbedaan-perbedaan individu seperti persepsi seseorang terhadap sesuatu, pengalaman, ada tidaknya dukungan sosial, tipologi manusia, dan tipologi perilaku manusia.

Menurut Sondang P Siagian (2000,147-148) terdapat dua tipologi manusia dan dua tipologi perilaku yang menyangkut lokus kendali hidupnya (*locus of control*). Sebagian orang berpendapat bahwa merekalah tuan hidupnya dan nasib mereka berada di tangan sendiri, yang dikenal dengan tipologi lokus kendali hidupnya bersifat internal. Orang dengan tipologi seperti ini secara umum lebih tegar menghadapi stres dan lebih mampu mengatasinya. Tipologi kedua adalah orang yang menganggap bahwa hidup mereka hanya pemain dan ada sutradara yang mengatur peranan apa yang mereka mainkan dan dalam lakon hidup yang bagaimana. Tipologi orang seperti ini dikenal dengan kategori manusia yang lokus kendali hidupnya bersifat eksternal atau terletak pada pihak lain. Orang dengan tipologi ini akan cenderung menderita stres berat dibandingkan dengan orang yang lokus kendali hidupnya bersifat internal.

Sedangkan tipologi perilaku manusia dikatakan merupakan gaya seseorang dalam menghadapi kehidupan, yang dikenal dengan tipe perilaku A dan tipe perilaku B. Manusia dengan perilaku tipe A menunjukkan keterlibatan yang agresif dalam pergumulan memperoleh lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat, bila perlu berhadapan dengan kekuatan penentang atau orang lain. Ciri-ciri tipe A antara lain selalu bergerak, berjalan dan makan dengan cepat; merasa peristiwa yang terjadi berlangsung lambat; berupaya memikirkan atau berbuat dua hal atau lebih sekaligus; tidak senang apabila memiliki banyak waktu senggang; dan obsesinya adalah pada angka-angka terutama yang menggambarkan berbagai hal yang telah berhasil dikumpulkan. Tipologi perilaku kategori A cenderung lebih mudah dihindari stres ketimbang orang dengan perilaku B.

Sebaliknya tipologi perilaku B jarang terdorong oleh keinginan untuk memperoleh lebih banyak hal atau berpartisipasi dalam banyak kegiatan dalam waktu yang semakin pendek. Ciri-ciri tipe B antara lain tidak pernah merasa dikejar

oleh sesuatu karena urgensinya; tidak mengalami ketidaksabaran mengenai peristiwa-peristiwa hidup; tidak senang membicarakan keberhasilannya, kecuali situasi tertentu menuntutnya berbuat demikian; jika bermain, mereka melakukannya dengan santai dan demi kenikmatan hidup bukan untuk menunjukkan kehebatannya kepada orang lain; dan dapat menikmati suasana santai tanpa rasa bersalah.

C. Manajemen Stres Dalam Kinerja Organisasi

Stres dalam organisasi tidak selamanya membahayakan kehidupan organisasi, sepanjang stres yang muncul hanya akan berada pada tingkat yang rendah atau moderat. Alasannya adalah karena stres pada tingkat tertentu memang diperlukan karena dapat bersifat fungsional yang berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja anggota organisasi. Tetapi stres harus segera dikurangi atau dihentikan apabila gejala yang timbul akan berakibat pada stres yang berkepanjangan atau berat yang akan bersifat disfungsional dan menurunkan kinerja yang pada akhirnya akan menimbulkan stres pada tataran organisasional yang akan membahayakan kelangsungan hidup organisasi. Manajemen harus mengambil langkah-langkah untuk menghilangkan atau mengurangi jumlah dan intensitas stres dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi.

Strategi menghadapi stres dapat diklasifikasikan dalam pendekatan individual dan organisasional. Pendekatan individual dengan manajemen waktu, olah raga teratur, pelatihan rileks dan memperluas jaringan dukungan sosial. Sedangkan pendekatan organisasional dengan menggunakan kendali manajemen dalam bentuk perbaikan proses seleksi dan penempatan, penggunaan prinsip-prinsip penentuan tujuan secara reliastik, rancang bangun ulang pekerjaan, pengambilan keputusan yang partisipatif, proses komunikasi, dan olah kebugaran(Sondang P Siagian, 2000,149-153).

Strategi mengatasi stres di atas bukan berarti organisasi bersikap altruistik, artinya pada analisis terakhir demi kepentingan organisasi sendiri, langkah-langkah organisasional diambil sebagai kebijakan. Namun langkah-langkah

tersebut diambil untuk hasil akhir peningkatan kemampuan organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerjanya.

D. Stres Dan Konflik Dalam Organisasi

Stres dan konflik tidak bisa dipisahkan, karena stres yang berat dan berkepanjangan akan menimbulkan konflik dalam diri individu maupun antar individu dalam organisasi. Konflik bisa terjadi dalam hubungan antara pimpinan (manajer) dan bawahan karena karakter hubungan yang hirarkis. Konflik yang terjadi dalam tataran rendah dapat dipandang sebagai bagian dari manajemen yang diharapkan ada perubahan-perubahan berarti. Tetapi kalau konflik sudah parah dan mendalam sehingga emosi sudah memainkan peranan penting, hal tersebut menunjukkan kelemahan organisasi dan menempatkannya pada posisi merugikan.

Konflik yang terjadi dalam organisasi sangat sulit untuk dihilangkan. Persaingan dan konflik mudah timbul dalam hubungan antar kelompok karena berbagai faktor perbedaan sasaran, sistem nilai, upaya, dan kepentingan. Doctoroff (Mada Sutapa, 2002) menyebut konflik sebagai ibu dari segala perubahan (*the mother of changes*), karena kalau konflik dikelola dengan baik akan mendorong pada perubahan yang berarti.

E. Sumber Masalah Penyebab Konflik

Pada umumnya konflik dalam organisasi disebabkan oleh sumberdaya yang kurang untuk menyelesaikan pekerjaan yang akan menimbulkan kompetisi. Kompetisi tersebut dapat melahirkan konflik yang berkepanjangan karena memperebutkan sumberdaya. Kelangkaan sumberdaya organisasi tidak akan pernah memberi keluasaan bagi setiap orang sehingga tidak akan pernah ditemukan harmonisasi (Berryman-Fink, dalam Mada Sutapa, 2002). Konflik tidak dapat dihindarkan, tetapi tidak jelek, malahan diperlukan karena membangkitkan semangat menantang dan tidak jarang menyenangkan.

Secara konseptual, terdapat perspektif yang berbeda mengenai konflik yang dapat dijelaskan berikut.

1. Perspektif tradisional, menekankan bahwa konflik merupakan hal yang tidak baik dan harus dicegah jangan sampai muncul karena dampaknya negatif terhadap kelompok lain dan berdampak pada organisasi secara keseluruhan
2. Perspektif *human relations*, menekankan bahwa ada perbedaan dalam diri anggota kelompok, yang mana perbedaan pendapat akan tumbuh secara alamiah. Perbedaan tersebut bisa berakibat pada perbedaan persepsi sistem nilai dan cara pendekatan melihat sesuatu. Perbedaan pendapat merupakan hal yang alamiah, maka konflik tidak dapat dikatakan baik atau buruk, tapi merupakan hal yang normal dalam organisasi
3. Perspektif *interactionist*, menekankan bahwa konflik merupakan hal yang baik, dan mendorong selalu timbul konflik karena diperlukan untuk kinerja organisasi.

Sumber-sumber masalah yang dapat menimbulkan konflik dalam kerja organisasi menurut Sondang P Siagian (2000,162) disebabkan oleh karena adanya:

1. tujuan
2. kebutuhan para anggota
3. norma-norma
4. pengambilan keputusan
5. kepemimpinan
6. besaran jumlah anggota.

F. Manajemen Konflik Dalam Kinerja Organisasi

Dalam penyelesaian konflik, yang terpenting dilakukan adalah harus diupayakan agar situasi dalam kelompok bukan dalam bentuk *zero-sum game* atau dalam pandangan bahwa *kerugian bagi kamu merupakan keuntungan bagi saya*, karena akan cenderung timbul persaingan yang tidak sehat. Penyelesaian konflik

harus bersifat fungsional yang akan mempunyai dampak pada pertumbuhan kreativitas antara anggota yang terlibat, peningkatan kinerja kelompok, dorongan terjadinya persaingan yang sehat, dan kesediaan menerima perbedaan-perbedaan dalam diri anggota kelompok dan organisasi.

Faktor-faktor penyebab timbulnya konflik bisa diatasi dengan penanganan melalui (J salusu, 2002,184-185) berbagai faktor berikut.

1. Strategi bersaing, berlangsung dalam suasana persaingan dengan membiarkanseseorang atau kelompok berupaya memuaskan kepentingannya sendiri tanpa mempedulikan dampaknya pada orang lain
2. Kolaborasi, cara penanganan untuk memuaskan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam konflik dengan kerja sama, dengan tidak ada yang dirugikan
3. Mengelak, sikap seseorang atau kelompok yang mengakui terdapat konflik dalam hubungan interaksinya dengan orang atau kelompok lain, tetapi yang bersangkutan ingih menarik diri atau menekan konflik agar tidak semakin meruncing
4. Bersikap akomodatif, demi terpeliharanya hubungan dan interaksi yang serasi, satu pihak melakukan pengorbanan dengan menempatkan kepentingan pihak lain di atas kepentingan sendiri
5. Kompromi, masing-masing pihak bersedia mengorbankan sesuatu atau berbagai sesuatu dengan pihak lain dengan tidak ada yang menang dan kalah.

Komunikasi memegang peranan penting dalam menghadapi konflik yang terjadi. Oleh karena itu, perlu memperhatikan berbagai gaya komunikasi yang bisa digunakan dalam menangani konflik seperti penjelasan berikut (J Salusu, 2002,308-309).

1. Gaya agresif, merupakan ancaman, ultimatum, paksaan, bertahan, jarang menyelesaikan permasalahan secara tuntas
2. Gaya mundur, digunakan untuk menghindar dari konflik yang sedang berlangsung

3. Gaya menyerah, tetap membiarkan seseorang terlibat dalam konflik
4. Gaya kompromi, cara yang logis dan rasional menyelesaikan konflik
5. Gaya penyelesaian masalah, mengajak semua untuk secara bersama-sama mencari jalan keluar melalui proses penyelesaian konflik yang rasional
6. Gaya intergarsi, masing-masing pihak yang berkonflik merasa menang karena keinginannya terpenuhi. Semakin fleksibel organisasi, semakin mudah integrasi dicapai.

G. Penutup

Stress merupakan perilaku individu yang dapat menimpa siapapun dalam organisasi. Stres yang berkepanjangan dan tidak ditangani segera, akan memunculkan konflik antar individu atau kelompok dalam organisasi yang akan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks tersebut, figur pemimpin (manajer) organisasi sangat substansial dalam menangani konflik yang terjadi. Hubungan pemimpin dengan bawahan untuk bertindak otoriter ataupun persuasif sangat tergantung pada tingkat kematangan (*level of maturity*) bawahan yang dipimpinnya. Bawahan tidak mungkin diperintah terus menerus atau dibujuk terus menerus, akan tetapi harus bisa membuat seluruh sistem mengarah pada pengharapan manusianya sebagai sumberdaya terpenting.

Aktivitas dan keterikatan anggota organisasi mempunyai peranan penting dalam mengemban fungsi dan tugas masing-masing. Keinginan kuat tersebut akan nampak dalam keterlibatan dan peran serta mereka dalam organisasi yang didasarkan pada keinginan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi, keterlibatannya untuk berusaha bekerja sebaik mungkin, dan kepercayaan serta kesediaan untuk menerima nilai-nilai organisasi.

Untuk menangani konflik yang terjadi dalam organisasi, perlu dikembangkan sistem penghargaan yang memadai atas prestasi bawahan; menciptakan lingkungan kerja yang menjamin rasa aman dan kesejahteraan; menciptakan rasa kesetiakawanan dan rasa bangga (*esprit de corps*) atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam suatu kedisiplinan tugas; pemimpin harus memberi

contoh, perhatian dan mendidik bawahan untuk maju; dan jalur komando harus jelas agar aliran informasi (*flow of information*) tidak sampai terhambat pada semua level.

Daftar Pustaka

Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth. 1982. *Management of Organizational behavior, Utilizing Human Resources*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

J Salusu. 2002. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Grasindo. Jakarta.

Luthans, Fred. 1981. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company New York.

Mada Sutapa, 2002, *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan*, FIP Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.

Malayu SP Hasibuan. 2001. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.

Miftah Thoha. 1990. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali. Jakarta.

Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Sondang P Siagian. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.