

**MANAJEMEN  
KONFLIK  
DAN  
STRES**



Prof. Dr. Drs. H. Ekawarna, M.Psi.

# MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES



Penerbit

**BUMI AKSARA**

BA.01.49.3454

---

## MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES

---

Penulis : Prof. Dr. Drs. H. Ekawarna, M.Psi.

Editor : Bunga Sari Fatmawati

Diterbitkan oleh PT Bumi Aksara

Jl. Sawo Raya No. 18, Rawamangun

Jakarta Timur - 13220, Indonesia

Telp. : (021) 4700988/4757544

Fax. : (021) 4700989

Email : [info@bumiaksara.com](mailto:info@bumiaksara.com)

[www.bumiaksara.com](http://www.bumiaksara.com)



---

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronis, termasuk fotokopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan pertama, Agustus 2018

Desain cover, Risqiani Nur Badria

Penata letak, Supriyanto

Dicetak oleh Sinar Grafika Offset

ISBN: 978-602-444-401-3

---

### Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

---

#### **Ekawarna**

Manajemen konflik dan stress/Ekawarna; editor, Bunga Sari Fatmawati.

-- Cet.1. -- Jakarta: Bumi Aksara, 2018

x + 386 hlm.; 15,5 × 23 cm

ISBN: 978-602-444-401-3

1. Stress -- Aspek Psikologis

I. Judul.

II. Bunga Sari Fatmawati

155.904 2

Pernahkah Anda membanting pintu ketika marah? Apakah Anda termasuk orang yang cenderung untuk menghindari masalah? Apakah Anda terkadang membuat pernyataan yang menuduh seperti: “Anda kan yang memulainya?” atau “Ini kan salahmu?” Apakah Anda sering menutupi perasaan Anda yang sebenarnya dengan mengatakan “Ah, tidak masalah”, atau “Saya baik-baik saja” saat kenyataannya justru sebaliknya? Pernahkah Anda sangat terluka dan sakit hati sehingga Anda ingin balas dendam? Pernahkah Anda merasa sulit berkonsentrasi? Jika demikian maka buku ini patut Anda baca. Buku ini akan memberi Anda pengetahuan dan beberapa cara yang telah dicoba dan terbukti, untuk mencegah dan mengelola konflik dan stres dalam hidup Anda. Buku ini ditulis untuk orangtua, manajer, dosen/guru, mahasiswa, dan siapa pun yang ingin mengelola perbedaan sebagai penyebab konflik atau stres.

Tentu saja kita semua berbeda satu sama lain. Kita memiliki kebutuhan, selera, pendapat, keyakinan, preferensi dan nilai, serta kemampuan yang berbeda. Pertanyaannya adalah bagaimana kita mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut? Apakah perbedaan menjadi sumber konflik dan stres, atau dapatkah kita memiliki persepsi bahwa justru perbedaan itu indah dan bermanfaat? Sapi lidi dapat bermanfaat bukan karena kesamaan, tetapi karena adanya penyatuan dari batang-batang lidi yang berbeda.

Tidak peduli siapa Anda atau di mana Anda tinggal, ketika Anda berhubungan dengan orang lain maka Anda cenderung menghadapi beberapa bentuk konflik. Apakah itu karena perbedaan pendapat ringan atau mungkin sampai menimbulkan stres. Banyak konflik muncul hanya karena asumsi yang kita buat tentang orang lain, dan interpretasi yang kita berikan pada hal-hal yang dikatakan atau dilakukannya. Akan tetapi, jika Anda menemukan orang-orang sulit, kemungkinan besar juga akan membuat Anda sulit. Anda mungkin ingin mengeksplorasi dan memahami niat mereka sebelum mencerca tindakan mereka. Pengampunan adalah sebuah keputusan, dan Anda mungkin ingin merenungkan pertanyaan

“Siapa yang paling banyak mendapat pahala jika Anda memaafkan?” Jawaban untuk menyelesaikan konflik ini disajikan mulai dari Bab 1 sampai dengan Bab 4. Hubungan masa depan Anda dibentuk oleh pemikiran dan perilaku Anda hari ini. Apa yang Anda pilih hari ini akan memengaruhi apa yang akan Anda miliki besok. Hari ini dan sekarang adalah saat untuk memulai.

Perlu diingat bahwa konflik dan stres mungkin bagi orang tertentu akan menimbulkan ketegangan dan tekanan hidup, namun hal tersebut merupakan bagian tak terelakkan dari hidup dan dunia kerja, karena telah menjadi ciri kehidupan di abad ini yang cenderung menjadi sumber stres yang potensial. Anda jangan panik, karena jika Anda memiliki keterampilan mengelolanya maka Anda akan kembali kepada kondisi yang homeostatis atau penuh keseimbangan. Jika terjadi salah urus, tekanan yang terus-menerus dapat menyebabkan berbagai ketidaknyamanan fisik dan penyakit serius. Penyakit ringan seperti sakit kepala, tegang, migrain, sakit punggung, pemicu asma, eksim, artritis, palpitasi, gangguan pencernaan, diare, dan insomnia walaupun tidak mengancam jiwa tapi bisa membuat kita menderita. Gangguan stres yang utama seperti tekanan darah tinggi, penyakit jantung, atau kanker memang bisa mengancam hidup. Beberapa gangguan stres yang umum dan beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk meringankan atau mencegahnya, dijelaskan di bagian kedua buku ini. Uraian terperinci tentang bagaimana stres secara detail disajikan pada Bab 5 sampai dengan Bab 8 buku ini.

Perhatikan baik-baik diri Anda, perasaan dan gejala Anda, serta penyakit Anda. Jika Anda diberi peringatan dini, lakukan sesuatu sebelum Anda mencapai gejala kronis. Jika Anda sudah mengalami gejala, tidak ada waktu untuk disiasikan sebelum Anda mengambil langkah yang tepat. Strategi manajemen stres preventif dan kuratif sangat penting dalam pengendalian stres, serta dilengkapi dengan pendidikan tentang kesehatan psikologis, keterampilan manajemen stres yang baik, dan kerja fleksibel yang harus tertanam di hati mereka. Semakin banyak studi yang menunjukkan bahwa pencegahan lebih efektif dan lebih murah, daripada mencoba untuk menyembuhkan masalah dan korban terkena stres.

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>BAB 1</b>	<b>KONSEP DASAR KONFLIK .....</b>	<b>1</b>
A.	Pengertian Konflik .....	1
B.	Bentuk Konflik .....	9
C.	Sumber Konflik .....	15
D.	Rangkuman .....	18
E.	Latihan Soal .....	19
<b>BAB 2</b>	<b>JENIS-JENIS KONFLIK .....</b>	<b>24</b>
A.	Situasi Konflik .....	24
B.	Tipe-Tipe Konflik .....	25
C.	Rangkuman .....	50
D.	Latihan Soal .....	51
<b>BAB 3</b>	<b>PENYEBAB DAN DAMPAK KONFLIK .....</b>	<b>54</b>
A.	Penyebab Konflik .....	54
B.	Dampak Konflik .....	62
C.	Rangkuman .....	74
D.	Latihan Soal .....	75
<b>BAB 4</b>	<b>MANAJEMEN KONFLIK .....</b>	<b>78</b>
A.	Pengertian Manajemen Konflik .....	78
B.	Gaya Manajemen Konflik .....	88
C.	Peran Komunikasi dalam Manajemen Konflik .....	105
D.	Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Gaya Manajemen Konflik .....	111
E.	Manajemen Konflik Antarorganisasi-Negara .....	114
F.	Rangkuman .....	129
G.	Latihan Soal .....	130

<b>BAB 5</b>	<b>KONSEP DASAR TENTANG STRES .....</b>	<b>133</b>
A.	Stres dalam Kehidupan .....	133
B.	Stres pada Pekerjaan .....	142
C.	Teori tentang Stres .....	147
D.	Teori-Teori Stres Jabatan .....	158
E.	Memaknai Situasi Stres .....	164
F.	Rangkuman .....	167
G.	Latihan Soal .....	168
<b>BAB 6</b>	<b>SUMBER DAN DAMPAK STRES .....</b>	<b>171</b>
A.	Paradigma Riset Stres .....	171
B.	Sumber Stres .....	190
C.	Dampak Stres .....	204
D.	Rangkuman.....	224
E.	Latihan Soal .....	225
<b>BAB 7</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI STRES .....</b>	<b>228</b>
A.	Strategi <i>Coping</i> .....	228
B.	Kecemasan .....	238
C.	Dinamika Kelompok .....	251
D.	Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan .....	274
E.	Kepuasan Kerja .....	292
F.	Rangkuman .....	299
G.	Latihan Soal .....	301
<b>BAB 8</b>	<b>MANAJEMEN STRES .....</b>	<b>307</b>
A.	Pentingnya Manajemen Stres .....	307
B.	Manajemen Pencegahan Stres .....	311
C.	Manajemen Stres di Tempat Kerja .....	319
D.	Manajemen Stres di Sekolah .....	337
E.	Strategi Memanajemeni Stres .....	349
F.	Rangkuman .....	352
G.	Latihan Soal .....	353
<b>GLOSARIUM</b> .....	<b>359</b>	
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>375</b>	
<b>INDEKS</b> .....	<b>379</b>	
<b>PROFIL PENULIS</b> .....	<b>385</b>	





Buku ini didedikasikan untuk Istriku Uci Ukanengci, tiga anakku Bisma Unjasmedi, Shita Unjaswati, Wibisana Unjasuta dan empat cucu saya; Bazli Yuma Candrabuwana, Haqi Yuma Candrakesuma, Bariq Yuma Candrakirana, dan Filo Kinza Indrapraja. Ketika saya bersama mereka, tidak pernah konflik terjadi, dan semua stres yang saya alami seketika menghilang ditelan bumi. Saya berharap setelah membaca buku Kakeknya ini, mereka dapat hidup rukun-damai-bahagia, karena mereka akan mampu mengatasi ketika mereka terpaksa mengalami konflik dan stres.





# KONSEP DASAR TENTANG KONFLIK

## A. PENGERTIAN KONFLIK

Dalam percakapan sehari-hari, konflik sering diartikan sebagai saling bertentangan, saling berbantahan, atau saling cekcok. Situasi konflik tersebut dianggap sebagai situasi yang abnormal dan tidak diharapkan, karena konflik sering dianggap sebagai pengganggu stabilitas yang tidak boleh ada atau jika sudah muncul harus cepat-cepat diselesaikan. Konflik terkadang dianggap sebagai gangguan yang disebabkan oleh tingkah laku orang-orang yang antikeamanan, antisosial, paranoia, senang membuat keributan, dan lain-lain. Akan tetapi, hasil dari pengamatan saksama, hampir semua konflik disebabkan oleh ketidakpahaman, kurang paham, salah paham, atau gagal paham. Selain itu, konflik juga dapat terjadi karena kegagalan berkomunikasi antarpihak sehingga terjadi perbedaan dalam memahami suatu hal.

Konflik dapat terjadi oleh siapa pun dan di mana pun. Latar belakang munculnya konflik biasanya disebabkan oleh perbedaan identitas yang dibawa masing-masing individu dalam suatu interaksi sosial. Secara kodrati manusia adalah makhluk individual sehingga masing-masing memiliki sifat, temperamen, atau kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan individu lainnya adalah sikap, perilaku, keterampilan, pengetahuan, kecerdasan, adat istiadat, keyakinan, fisik, keinginan, harapan, masalah, dan lain-lain. Dengan munculnya perbedaan individual yang dibawa ke dalam interaksi sosial maka situasi konflik yang terjadi dapat disebut sebagai situasi yang wajar dalam kehidupan masyarakat atau organisasi. Dengan demikian, tidak akan ada suatu masyarakat atau organisasi di mana pun yang tidak pernah mengalami konflik, baik di antara anggotanya atau dengan masyarakat luar.

Keberadaan konflik khususnya dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompoknya. “Jika mereka tidak menyadari adanya konflik

di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan (Robbins, 2005).” Menurut Robbins (2005), terdapat tiga pandangan orang dalam melihat konflik.

## **1. Pandangan Tradisional**

Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an.

Konflik merupakan hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara orang-orang, dan dapat disebut sebagai kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Sesuai pandangan ini, semua konflik harus dihindari. Dengan demikian, perlu diketahui penyebab dari konflik dan terus memperbaikinya dalam rangka perbaikan kinerja kelompok dan organisasi. Menurut Rahim (1986), sebagian besar konflik memiliki konotasi negatif, menimbulkan perasaan negatif, dan sering menyebabkan kehancuran. Akan tetapi, apakah efek konflik itu disfungsional atau fungsional tergantung pada strategi yang dipilih untuk mengatasinya.

## **2. Pandangan Hubungan Manusia**

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik adalah suatu fenomena biasa dan wajar muncul dalam interaksi kelompok dan organisasi. Konflik dianggap sebagai fenomena yang tidak dapat dihindari sehingga eksistensi konflik harus diterima dan dipersepsi positif, karena akan bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini memengaruhi teori konflik mulai akhir tahun 1940-an hingga pertengahan 1970-an. Pandangan hubungan manusia atau sering disebut sebagai pandangan kontemporer menganggap konflik sebagai kejadian alami yang terjadi pada semua kelompok. Mereka percaya konflik dapat menguntungkan kinerja kelompok (Robbins, 2005). Perselisihan terjadi dari waktu ke waktu sehingga tidak bijaksana untuk terlalu banyak berusaha menghindari atau mencegah konflik. Menurut Leung (2009), berkonsentrasi hanya pada konflik besar atau kritis memungkinkan orang untuk menyelesaikan konflik dengan cara

yang lebih baik dan lebih efektif. Menurut pandangan ini, konflik dipandang sebagai hasil alami dan tak terelakkan dari orang-orang yang bekerja bersama dalam kelompok dan tim. Jadi, tidak perlu dipandang negatif, melainkan lebih baik dipandang positif sebagai kekuatan potensial dalam berkontribusi terhadap kinerja individu (Robbins, et al, 2003).

### 3. Pandangan Interaksionis

Pandangan ini justru mendorong munculnya konflik karena diasumsikan situasi kelompok yang kooperatif, damai, tenang, dan serasi menyebabkan kinerja yang cenderung statis, tidak aspiratif, apatis, dan tidak kreatif. Dengan demikian, menurut aliran pemikiran ini konflik perlu dimunculkan, namun harus dipertahankan pada tingkat minimum agar kelompok tetap bersemangat, kritis diri, dan kreatif. Menurut pandangan ini, konflik tidak hanya merupakan kekuatan positif, tetapi juga penting bagi seseorang untuk tampil secara efektif. “Menyelesaikan konflik berarti menantang proses dan prosedur normal, dalam upaya meningkatkan produktivitas individu atau mengenalkan sistem inovatif (Robbins, et al, 2003).” Konflik perlu dilakukan secara efektif, walaupun diakui bahwa tidak semua konflik itu baik. Pandangan pemikiran ini telah mengidentifikasi beberapa jenis konflik: yakni “(a) *konflik tugas*, berkaitan dengan isi dan tujuan pekerjaan, (b) *konflik hubungan*, yang berfokus pada hubungan interpersonal; dan (c) *konflik proses*, yang berhubungan dengan bagaimana pekerjaan dilakukan (Robbins, 2005).”

Pandangan interaksionis menafsirkan konflik dengan cara yang sangat berbeda dari kaum tradisional dan dengan pandangan kontemporer. Menurut para interaksionis, konflik dapat diidentifikasi sebagai disfungsional atau fungsional. Konflik adalah bagian dari kehidupan manusia dan fenomena alam di semua organisasi. Tingkat konflik yang rendah tidak akan berbahaya bagi operasi sehari-hari, namun akan membantu menciptakan kelancaran fungsi dengan pemahaman yang lebih baik mengenai isu-isu yang ada. Konflik pada tingkat yang diinginkan bisa menginspirasi kreativitas saat menangani masalah dan menyelesaikan konflik. Dengan demikian, “konflik dapat menjadi positif di lingkungan kerja, namun bila terjadi konflik kritis atau besar hal itu harus diselesaikan karena tingkat konflik yang tidak diinginkan dapat membahayakan dan tidak berfungsi bagi organisasi (Leung, 2009).”

Setiap orang hidup dalam satu rangkaian pengalaman yang unik. Di antara orang-orang ini terdapat perbedaan pendapat, tujuan, kebutuhan, keinginan, kebiasaan, nilai, interpretasi atas fakta-fakta dan realitas, dan lain-lain. Bahkan di antara orang-orang yang mempunyai hubungan yang paling erat atau akrab sekalipun, terdapat berbagai perbedaan yang dapat mengarah pada timbulnya konflik. Konflik merupakan dampak dari suatu proses yang berkaitan dengan interaksi pribadi seseorang dengan lingkungannya. Konflik hanyalah gejala ketika individu merasa tidak senang dan tidak setuju, terhadap suatu hal yang selanjutnya menimbulkan ketidaksenangan dan ketidaknyamanan pada dirinya sendiri. Potensi konflik bisa ditemukan setiap hari dan di mana saja. Konflik muncul ketika seseorang menginginkan sesuatu, namun dihambat orang lain sehingga hasil yang diinginkannya terganggu. Jadi, konflik akan terjadi ketika ada pihak yang menghalangi seseorang untuk memperoleh hasil yang diinginkannya, dan konflik terjadi pada tingkatan yang berbeda mulai dari skala kecil hingga skala besar. Perbedaan yang ada di satu sisi dapat menjadi pemicu terjadinya konflik, tetapi di sisi lainnya dapat menghasilkan solusi yang dapat memberikan hasil terbaik.

Menurut Omisore & Abiodun (2014), “cara termudah untuk memahami istilah konflik adalah dengan membagi teori konflik menjadi tiga teori, yaitu teori fungsional, situasional, dan teori interaktif.” Para pengikut teori fungsional berpikir bahwa konflik memiliki fungsi sosial (*social function*), para pengikut teori situasional memandang konflik merupakan masalah yang sifatnya situasional sehingga konflik merupakan kejadian di bawah situasi tertentu. Sedangkan teori interaktif menjelaskan bahwa konflik merupakan sesuatu yang sifatnya interaktif, dan merupakan peristiwa sebab-akibat. Kaum fungsionalis biasanya mengajukan pertanyaan: mengapa ada konflik dan apa tujuannya? Sementara para pelaku situasional bertanya: kapan kita memiliki konflik? Dalam keadaan seperti apa hal itu terjadi? Kaum interaksionis memulai pertanyaan: bagaimana ada konflik? Metode dan mekanisme apa yang diperlukan untuk mengungkapkannya?

Salah satu yang mewakili kaum fungsionalis adalah George Simmel yang merupakan sosiolog Jerman. Pada tahun 1955, dia mendefinisikan konflik yang dirancang untuk mengatasi dualisme yang berbeda. Menurut Simmel, konflik berfungsi sebagai tujuan sosial dalam kerangka rekonsiliasi (*conflict served as a social purpose and reconciliation came even with the total destruction of one party*). Konflik mensosialisasikan anggota pada suatu kelompok dan mengurangi

ketegangan antara anggota kelompok. Selanjutnya, Simmel mengusulkan tiga cara yang mungkin untuk mengakhiri konflik. *Pertama*, konflik bisa berakhir dengan kemenangan (*victory*) satu kelompok di atas kelompok lain. *Kedua*, konflik bisa diselesaikan melalui kompromi (*compromise*). *Ketiga*, konflik bisa diselesaikan melalui konsiliasi (*conciliation*).

Pada tahun 1967, Lewis Coser yang merupakan sosiolog Amerika dan penulis '*Functions of Social Conflict*' memberikan definisi konflik adalah sebagai benturan nilai dan kepentingan, ketegangan antara apa yang dirasakan dan apa yang seharusnya dirasakan oleh beberapa kelompok (*...the clash of values and interests, the tension between what is and what some groups feel ought to be*). Menurut Coser (1967) selanjutnya, konflik berfungsi untuk mendorong masyarakat mengarah ke institusi, teknologi, dan sistem ekonomi baru. Sumbangan Coser yang esensial terhadap resolusi konflik adalah penentuan peran fungsional dan disfungsional konflik.

Seorang yang mewakili teori situasionalis, yakni Bercovitch (1984) mendefinisikan konflik sebagai situasi yang menghasilkan tujuan atau nilai yang tidak merusak bagi pihak yang memiliki perbedaan (*..situation which generates incorruptible goals or values among different parties*). Bagi Bercovitch, konflik bergantung pada situasi. Konflik muncul karena kondisi yang berbeda seperti pengaruh seseorang dan faktor eksternal.

Mengenai pandangan interaktif, Folger (1993) mendefinisikan konflik sebagai interaksi orang-orang yang saling bergantung, serta merasakan tujuan dan interferensi tidak sesuai antara satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan (*..the interaction of interdependent people who perceive incompatible goals and interference from each other in achieving these goals*). Pendekatan ini memperkenalkan dua konsep penting, yaitu interdependensi dan persepsi. Interdependensi berhubungan dengan situasi seperti di mana tindakan pihak kedua bergantung pada tindakan pihak lain. Folger juga melihat konflik bermula dari orang-orang yang saling tergantung. Cross, Names, dan Beck (1979) mendefinisikan konflik sebagai perbedaan di antara individu, misalnya nilai, tujuan, motif, sumber daya, dan gagasan (*conflict as differences between and among individuals, for example, values, goals, motives, resources, and ideas*).

Hocker dan Wilmot (1985) mendefinisikan konflik sebagai sebuah perjuangan yang diungkapkan antara setidaknya dua kelompok yang saling

bergantung, yang merasakan tujuannya tidak sesuai, langkanya penghargaan, dan adanya campur tangan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka (*conflict as an expressed struggle between at least two interdependent parties who perceive incompatible goals, scarce rewards and interference from the other party in achieving their goals*). Thomas (2005) mendefinisikan konflik sebagai ketidaksepakatan dalam opini antara orang atau kelompok, yang disebabkan oleh perbedaan sikap, kepercayaan, nilai, atau kebutuhan (*conflict as a disagreement in opinions between people or groups, due to differences in attitudes, beliefs, values or needs*). Di dunia bisnis, perbedaan karakteristik seperti pengalaman kerja, kepribadian, kelompok sebaya, serta lingkungan dan situasi yang memengaruhinya menyebabkan perbedaan dalam sikap, kepercayaan, nilai, atau kebutuhan pribadi.

C. Wright Mills sering disebut sebagai pendiri teori konflik modern. Dalam pandangan Mills, struktur sosial diciptakan melalui konflik antara orang dengan minat dan sumber daya yang berbeda. Individu dan sumber daya pada gilirannya dipengaruhi oleh struktur, distribusi kekuasaan, dan sumber daya di masyarakat. Mills berpendapat bahwa kepentingan elite ini bertentangan dengan sebagian besar orang. Ia berteori bahwa kebijakan elite kekuasaan akan menghasilkan peningkatan eskalasi konflik senjata pemusnah massal, dan mungkin pemusnahan umat manusia (*increased escalation of conflict of weapons of mass destruction, and possibly the annihilation of human race*) (Knapp, 1994).

Sebuah artikulasi terbaru dari teori konflik ditemukan dalam Alan Sears (sosiolog Canada) dalam bukunya: '*A Guide to Theoretical Thinking*' (2008), yakni sebagai berikut.

1. Masyarakat dimaknai oleh ketidaksetaraan yang menghasilkan konflik, bukan ketertiban dan konsensus. Konflik yang berdasarkan ketidaksetaraan hanya dapat diatasi melalui transformasi mendasar dari hubungan yang ada di masyarakat, dan hubungan sosial baru yang produktif.
2. Orang-orang yang kurang beruntung memiliki kepentingan struktural yang bertentangan dengan *status quo*, yang diasumsikan akan menyebabkan perubahan sosial. Dengan demikian, mereka dipandang sebagai agen perubahan bukan objek yang harus dikasihani.
3. Potensi manusia (misalnya kapasitas untuk kreativitas) ditekan oleh kondisi eksploitasi dan penindasan, padahal yang diperlukan di masyarakat manapun adalah pembagian kerja yang setara. Kualitas ini dan yang lainnya tidak harus terhambat karena persyaratan dari apa yang disebut "proses



peradaban” atau kebutuhan fungsional. Kreativitas sebenarnya adalah mesin untuk pembangunan ekonomi dan perubahan.

Peran teori konflik adalah mewujudkan potensi manusia dan mentransformasikan masyarakat, tidak untuk mempertahankan struktur kekuasaan. Sedangkan McShane dan Von Glinow (2003) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses ketika salah satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Menurut Robbins (2005), konflik adalah sebuah proses ketika terdapat suatu upaya yang sengaja dilakukan oleh seseorang, dengan maksud menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain berupa hambatan yang mengakibatkan orang lain tersebut merasa frustrasi, dalam mencapai tujuan atau merealisasikan minatnya.

Berdasarkan definisi di atas maka tidak terdapat definisi konflik yang praktis dan komprehensif. Setiap pakar memiliki pemikiran dan cara pandang yang satu sama lain berbeda dalam memaknai istilah konflik. Konflik adalah fenomena yang memiliki dimensi luas, baik di lingkungan sosial maupun dalam interaksi profesional. Hal ini sangat tepat dengan apa yang diungkapkan Landau et al. (2001), bahwa konflik ada dalam semua hubungan manusia. Menurut Boohar (2001), orang-orang yang tidak pernah mengalami konflik di tempat kerja maka mereka tinggal di dunia mimpi, buta terhadap lingkungan sekitar mereka, atau terbatas pada kurungan isolasi.

Berbagai definisi konflik telah diberikan oleh banyak peneliti dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, ilmu perilaku, sosiologi, komunikasi, dan antropologi. Rahim (1983) menganggap bahwa konflik sebagai proses interaktif yang diwujudkan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial (individu, kelompok, organisasi, dan lain-lain). Marquis dan Huston (1996) mendefinisikan konflik sebagai perselisihan internal yang dihasilkan dari perbedaan gagasan, nilai, atau perasaan antara dua orang atau lebih.

Definisi yang disajikan para ilmuwan dari banyak disiplin ilmu melihat konflik dari sudut yang berbeda. Akan tetapi, tema umum yang nampaknya dominan dalam semua definisi ini adalah aspek dari kebutuhan, sasaran, kepentingan yang berbeda, dan campur tangan yang dirasakan atau yang nyata dari pihak yang satu ke pihak lain. Konflik merupakan bagian penting dari kehidupan organisasi. Unsur-unsur utama konflik selalu menjadi bagian dari kelompok dan

organisasi yang dibuat manusia. Sumber daya manusia (individu, kelompok, atau organisasi) dapat menimbulkan konflik ketika mereka berinteraksi. “Bagaimana kita melihat konflik, aspek positif, atau negatifnya tergantung bagaimana konflik ditangani (Rahim, 1986).

Tidd dan Friedman (2002) mengemukakan bahwa penanganan konflik mengurangi dampak negatif dari konflik dan ketidakpastian, serta penggunaan gaya penanganan konflik yang positif dapat mengurangi dan menghapus pengaruhnya. Rahim (2002) menemukan bahwa perusahaan dapat menjadi efektif jika mereka mengelola dan meningkatkan proses penanganan konflik dan cara mereka melakukan intervensi. Bagaimana konflik ditangani adalah respons terhadap skenario yang akan digunakan di tempat kerja (Friedman et al., 2000). Penanganan konflik yang benar dapat meningkatkan efisiensi pada tingkat individu dan kelompok (Tjosvold, 1998).”

Menurut Deutsch, konflik organisasi merupakan suatu hal yang umum di tempat kerja, karena orang selalu memiliki pandangan yang berbeda mengenai berbagai isu, kepentingan, ideologi, tujuan, dan aspirasi (Deutsch, 1990). Beberapa konsekuensi negatif dari konflik dapat mengganggu upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Akan tetapi, jika ditangani dengan benar maka konflik bisa mendapatkan keuntungan bagi individu, kelompok, dan organisasi, yaitu meningkatnya produktivitas, hubungan kerja lebih tangguh, meningkatkan *output* kreatif, dan menghasilkan solusi inovatif (Omoluabi, 2001).

Menurut Mullins (2005), *outcome* positif dari konflik adalah gagasan yang lebih baik dapat dihasilkan, orang-orang terpaksa mencari pendekatan baru, masalah lama muncul ke permukaan dan dapat diselesaikan, klarifikasi pandangan individu, dapat menstimulasi minat dan kreativitas, serta kesempatan bagi orang untuk menguji kemampuan mereka. Sedangkan hasil negatif dari konflik adalah beberapa orang merasa dikalahkan dan direndahkan, beberapa orang menjaga jarak, iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang, individu dan kelompok berkonsentrasi pada kepentingan mereka sendiri yang sempit, perlawanan berkembang daripada kekompakan kerja tim, dan peningkatan *turn over* karyawan. Oleh karena itu, manajemen konflik penting bagi organisasi dan karyawan, karena organisasi bisa mendapatkan hasil yang baik, pemanfaatan sumber daya yang lebih baik, hasil yang lebih baik, lingkungan kerja yang lebih baik, dan masa depan yang lebih baik secara keseluruhan. Di sisi lain, karyawan juga bisa menuai keuntungan lebih dengan gaya manajemen konflik yang tepat.

Manajemen konflik memungkinkan karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang benar, menyelesaikan pekerjaan dan melakukan pekerjaan dengan benar dengan orang lain secara efisien, dan memiliki kehidupan kerja yang lebih baik dalam organisasi. Individu menggunakan berbagai gaya untuk menangani konflik, dan gaya ini berbeda-beda pada setiap individu.

Konflik yang terjadi disebabkan oleh beberapa alasan, beberapa di antaranya termasuk tujuan yang tidak sesuai, nilai dan kepercayaan yang berbeda, ambiguitas dan konflik peran, masalah komunikasi, peraturan yang ambigu, konflik wewenang, evaluasi yang tidak konsisten dan sistem penghargaan, tekanan kerja, konflik tugas, kekurangan sistem informasi, dan lain-lain. Hal ini pada gilirannya dapat memengaruhi kepuasan manajer dan staf (Druckman, Broome & Korper, 1988; Salleh & Adulpakdee, 2012). Keberadaan orang yang berbeda dengan karakteristik demografi, kepribadian, kebutuhan, harapan dan berbagai persepsi yang berbeda merupakan penyebab konflik dalam organisasi, termasuk institusi pendidikan (Kellermann, 1996; Wall Jr & Callister, 1995).

## **B. BENTUK KONFLIK**

Para ilmuwan yang berbeda telah mencoba mengklasifikasikan konflik ke dalam berbagai bentuk. Klasifikasi pertama meliputi; (1) konflik hubungan, (2) konflik tugas dan (3) konflik proses (Dirks and Parks, 2003). Penjelasanannya adalah sebagai berikut.

### **1. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*)**

Konflik ini muncul bila ada ketidaksesuaian antarpribadi di antara anggota kelompok, termasuk benturan kepribadian, ketegangan, permusuhan, dan gangguan. Jenis konflik ini menghasilkan emosi individu yang negatif, seperti kecemasan, ketidakpercayaan atau kebencian, frustrasi, serta ketegangan dan ketakutan untuk ditolak oleh anggota tim lainnya.

### **2. Konflik Tugas (*Task Conflicts*)**

Bentuk konflik ini disebabkan oleh adanya ketidaksepakatan mengenai isi tugas dan tujuannya, seperti distribusi sumber daya, prosedur, dan interpretasi fakta. Konflik tugas mencakup perbedaan sudut pandang, gagasan, dan pendapat. Berbeda dengan konflik hubungan, temuan hasil penelitian mengenai konflik

tugas tidak begitu meyakinkan. Konflik tugas telah dikaitkan dengan beberapa efek menguntungkan seperti memperbaiki kemampuan debat dalam tim, yang menghasilkan gagasan dan inovasi berkualitas, serta mengarah ke arah yang lebih baik. Selain itu, penelitian telah menunjukkan bahwa konflik tugas juga dapat dikaitkan dengan beberapa efek berbahaya, seperti ketidakpuasan kerja, ketidakcocokan pada kerja tim, dan meningkatnya kecemasan.

### **3. Konflik Proses (*Process Conflicts*)**

Bentuk konflik ini mengacu pada ketidaksepakatan tentang bagaimana sebuah tugas harus diselesaikan, siapa yang harus bertanggung jawab, dan bagaimana pendelegasian wewenang kepada individu. Misalnya, ketika anggota kelompok tidak setuju tentang tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas tertentu. Konflik proses dikaitkan dengan moral yang lebih rendah, penurunan produktivitas, dan kinerja tim yang buruk (Jehn, 1999).

Sejalan dengan pendapat di atas, Kurtzberg et al. (2005) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis utama dari konflik, yaitu *pertama* adalah konflik berbasis proses kerja (*conflicts based on the work process*), yaitu bagaimana pekerjaan, kewajiban, peran, dan tanggung jawab tim harus dilakukan. *Kedua*, konflik berbasis hubungan (*relationship-based conflict*) yang sumbernya adalah hubungan dan interaksi antara anggota tim. *Ketiga*, konflik berbasis tugas (*task-based conflict*) dimana perbedaan pendapat tentang tugas pekerjaan itu sendiri menjadi penyebab masalah.

Kurtzberg et al. (2005) selanjutnya menyatakan bahwa ada korelasi linear antara kinerja tim dan konflik berbasis tugas. Penelitian telah menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus konflik berbasis tugas dapat benar-benar bermanfaat. Selain itu, ia menyatakan bahwa konflik berbasis proses dan konflik berbasis hubungan hanya dapat memiliki efek negatif pada kinerja tim. Kontribusi positif dari konflik berbasis tugas menurutnya adalah munculnya perspektif yang berbeda, yang dapat merangsang inovasi dan berpikir kreatif. Efek negatif yang mungkin terjadi adalah ancaman psikologis yang memengaruhi terjadinya hubungan anggota tim yang sangat rentan. Kurtzberg et al. (2005) berpendapat bahwa sangat sulit bagi individu untuk tetap objektif, ketika terdapat situasi ketika mereka merasa orang lain tidak setuju, atau bahkan mencela sudut pandang mereka.

Bentuk atau klasifikasi konflik yang lain dapat dibedakan antara konflik fungsional dan disfungsional, berikut penjelasannya.

### **1. Konflik Fungsional atau Konflik Konstruktif**

Pandangan interaksionis tidak menyatakan bahwa semua konflik baik. Sebaliknya, beberapa konflik dapat mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Hal inilah yang disebut fungsional atau bentuk konstruktif dari konflik. Robbins (2005) mendefinisikan konflik fungsional sebagai konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya (kelompok). Hal itu karena konflik mengarah pada persaingan yang normal di antara kelompok, dan kelompok bekerja lebih keras untuk menghasilkan produk yang lebih banyak. Hal ini tentunya menguntungkan untuk kelompok dan lembaga. Selain itu, hal ini juga dipandang sebagai konfrontasi antara dua ide, tujuan, dan pihak yang justru dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. “Salah satu manfaat utama dari konflik yang konstruktif adalah memberikan anggotanya kesempatan untuk mengidentifikasi masalah dan melihat peluang. Selain itu, dapat menginspirasi ide-ide baru, pembelajaran, dan pertumbuhan antara individu-individu (Kinicki dan Kreitner, 2008).

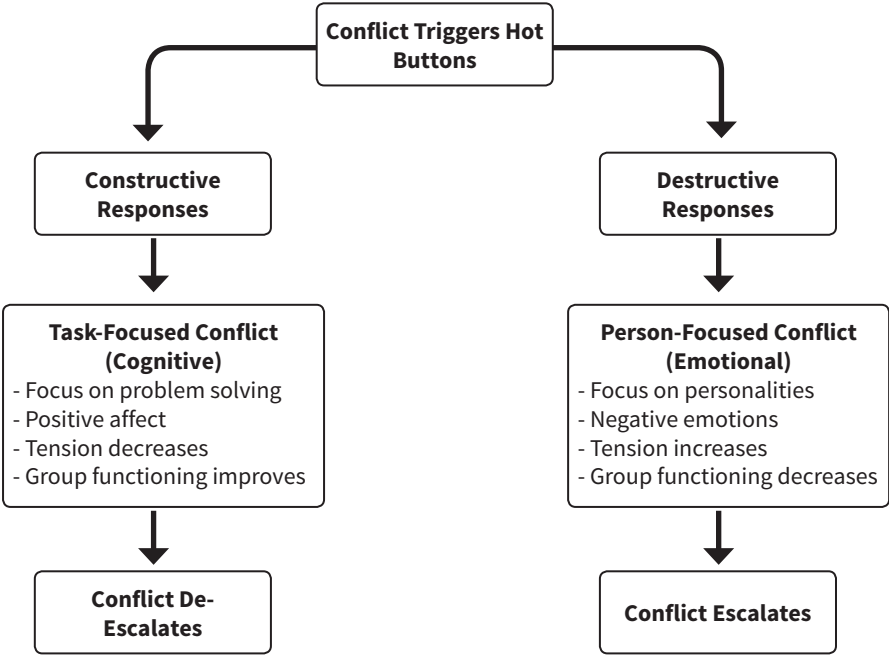
### **2. Konflik Disfungsional atau Konflik Merusak**

Konflik yang menghambat kinerja kelompok disebut sebagai bentuk disfungsional atau bentuk konflik yang destruktif. Konflik tidak bisa dihindari dan diinginkan dalam organisasi, tetapi ketika konflik sudah tidak efektif maka harus ditangani. Hal itu karena konflik dapat merusak hubungan dan selanjutnya akan mengganggu pertukaran ide, informasi, dan sumber daya dalam kelompok dan antardepartemen. Konflik disfungsional dapat menghalangi dan mencegah tujuan organisasi yang akan dicapai. Konflik disfungsional biasanya menghambat kinerja organisasi dan mengarah kepada turunnya produktivitas. Orientasi konflik ini ditandai dengan adanya persaingan kepentingan individu di atas kepentingan keseluruhan bisnis. Manajer menahan informasi, karyawan melakukan sabotase pekerjaan orang lain baik sengaja maupun secara halus, dan akhirnya konflik tidak memotivasi kelompok kerja (Kinicki dan Kreitner, 2008).

Ohbuchi et al. (2003) memiliki perspektif yang berbeda dalam melihat bentuk konflik dan mengemukakan kategorisasi yang berbeda. Bentuk konflik pertama disebut konflik kepentingan (*conflict of interest*), yang berkaitan dengan

masalah di antara orang-orang dan kepentingan mereka. Bentuk konflik kedua adalah konflik kognitif (*cognitive conflict*), yang timbul karena orang-orang memiliki pandangan yang berbeda pada beberapa hal. Bentuk ketiga disebut konflik nilai (*value conflict*), yang terjadi jika terdapat perbedaan pendapat mengenai nilai atau harapannya.

Runde dan Flanagan (2007) mengemukakan bentuk konflik yang disebut Model Konflik Dinamis (*The Dynamic Conflict Model*), sebagaimana disajikan pada Gambar 1.1. Runde dan Flanagan (2007) selanjutnya mengemukakan bahwa terdapat suatu situasi yang menjadi pemicu seseorang untuk memulai konflik. Hal ini disebut sebagai tombol panas (*hot buttons*). Setelah konflik muncul, terdapat dua respons yang akan memengaruhi resolusi konflik apakah secara positif atau negatif. Dari respons tersebut akan muncul dua bentuk konflik, yaitu konflik kognitif (*cognitive conflicts*) dan konflik afektif (*affective conflicts*).



**Gambar** *Dynamic Conflict Model* (Runde and Flanagan, 2007)

Konflik kognitif berfokus pada tugas yang berarti bahwa pihak-pihak yang terlibat berkonsentrasi dalam pemecahan masalah sehingga berpengaruh positif,

mengurangi ketegangan, dan meningkatkan fungsi kelompok. Sebaliknya, konflik afektif berfokus pada *person* (orang) sehingga lebih emosional. Faktor kepribadian berpengaruh lalu muncul emosi negatif, meningkatnya ketegangan, dan menurunnya fungsi kelompok. Hal ini meningkatkan kemungkinan eskalasi konflik sehingga menimbulkan efek negatif, seperti hubungan yang rusak dan mengurangi kolaborasi.

Runde dan Flanagan (2007) selanjutnya mengemukakan bahwa kita sering lupa untuk merenungkan, apakah pihak lawan dapat memiliki beberapa alasan untuk tindakan mereka. Oleh karena itu, memahami perilaku kita sendiri dan mencoba memahami perilaku orang lain adalah kunci untuk mencegah terjadinya konflik. Seorang pemimpin yang kompeten harus mengetahui letak tombol panas dan situasi di mana mereka dipicu sehingga akan lebih siap menghadapi situasi yang emosional. Menurut Runde dan Flanagan (2007), beberapa karakteristik yang penting bagi pemimpin yang kompeten untuk menyelesaikan konflik adalah kemampuan untuk tetap tenang, merangkul konflik konstruktif, kemampuan untuk bersikap kritis terhadap gagasan dan bukan terhadap orang, kemampuan untuk memisahkan masalah nilai pribadi dari kritik terhadap gagasan seseorang, fokus tanpa kompromi pada hasil terbaik dan bukan sekadar menang, upaya untuk memahami semua sisi permasalahan, mendengarkan orang lain, serta mendorong kesopanan, keadilan, dan keamanan.

Emosi adalah salah satu faktor terbesar dalam hal konflik dan pendekatan konflik. Bodtker et al. (2001) mengemukakan bahwa emosi sebagian besar diungkapkan melalui bahasa tubuh dan ekspresi wajah, yang merupakan sesuatu yang tidak dapat disembunyikan satu sama lain. Bodtker et al. (2001) menyatakan bahwa kita menjadi emosional karena sesuatu yang menjadi kepentingan pribadi dipertaruhkan bagi kita. Selanjutnya, Bodtker et al. mengemukakan bahwa tingkat intensitas emosi dapat naik-turun sepanjang proses manajemen konflik. Para pihak bisa jadi memiliki tingkat keterlibatan emosional berbeda dalam mempersepsikan konflik sehingga komitmen untuk mengatasi konflik mungkin berbeda. Pendekatan konflik dan gaya manajemen konflik ditentukan oleh keterlibatan emosional para pihak dalam konflik. Bodtker et al. (2001) mengemukakan bahwa konflik dibentuk oleh tiga elemen utama berikut.

1. Sikap (*attitudes*) , yakni ide dan emosi kognitif. Sikap ini bisa positif atau negatif. Pihak-pihak yang berkonflik biasanya akan mengembangkan



stereotip yang merendahkan masing-masing, dan sikap ini biasanya dipengaruhi oleh emosi seperti ketakutan, kemarahan, kepahitan, dan kebencian. Sikap tersebut meliputi elemen emotif (perasaan), kognitif (keyakinan), dan konatif (kehendak).

2. Perilaku (*behavior*), yakni perilaku nyata dan tindakan agresif potensial. Perilaku di dalamnya termasuk kerja sama atau pemaksaan, serta gerakan atau tubuh yang mengekspresikan persahabatan atau permusuhan. Perilaku konflik dengan kekerasan dicirikan oleh ancaman, pemaksaan, dan serangan yang merusak.
3. Kontradiksi (*contradiction*), yakni nilai dan kepentingan. Kontradiksi merujuk pada dasar situasi konflik, termasuk “ketidakcocokan tujuan” yang ada atau yang dirasakan oleh para pihak yang bertikai yang disebabkan oleh adanya “ketidakcocokan antara nilai sosial dan struktur sosial”. Konflik yang tidak simetris dan kontradiktif ditentukan oleh para pihak yang bertikai, hubungan mereka, dan benturan kepentingan antara mereka dalam berhubungan. Sikap yang dimaksud termasuk persepsi para pihak yang bertikai dan kesalahan persepsi di antara mereka dan dalam diri mereka sendiri.

Bodtker et al. (2001) selanjutnya berpendapat bahwa agar terjadi konflik maka ketiga unsur ini harus ada. Selain itu, untuk menyelesaikan konflik maka seseorang harus mengidentifikasi dan menangani semua elemen ini. Jika tidak, usaha untuk mengelola konflik tidak akan berhasil. Dalam hal ini, Bodtker et al. (2001) mengemukakan bahwa seseorang harus mencoba menyederhanakan elemen konflik, dengan tujuan untuk menyeimbangkan kompleksitas dan penyederhanaan (*balancing complexity and simplification*). Sebagai kesimpulan, Bodtker et al. (2001) mengemukakan tiga langkah berikut saat mengelola konflik, yakni 1) identifikasi elemen konflik, emosi, perilaku, dan kontradiksi; 2) transformasi, yakni mengubah orientasi konflik dan membuat pihak-pihak yang berbeda menyadari unsur-unsurnya; dan 3) solusi, yakni mengubah elemen yang memungkinkan transformasi arah konflik dan mengarah pada solusi yang jelas.

Runde dan Flanagan (2007) menjelaskan bahwa intensitas bentuk konflik meliputi 5 level berikut.

1. Level pertama yaitu perbedaan (*differences*). Ketika pihak yang terlibat melihat situasi dari perspektif yang berbeda, namun pada saat yang bersamaan menyadari pola pikir dan kepentingan pihak lain. Runde



dan Flanagan (2007) menjelaskan bahwa sangat jarang jenis konflik ini membawa dampak negatif pada hubungan dan produktivitas.

2. Level kedua yaitu kesalahpahaman (*misunderstandings*). Menurut Runde dan Flanagan (2007), kesalahpahaman dibuat ketika dua atau lebih pihak menafsirkan suatu situasi secara berbeda. Untuk menghindari eskalasi lebih lanjut maka penting untuk memeriksa kesalahpahaman pada awal proses.
3. Level ketiga yaitu ketidaksepakatan (*disagreements*). Runde dan Flanagan (2007) mendefinisikan ketidaksepakatan sebagai “ketika dua orang melihat situasi secara berbeda, dan terlepas dari seberapa baik mereka memahami posisi dan kepentingan orang lain, merasa tidak nyaman bahwa pihak lain tidak setuju”. Sebaliknya, Runde dan Flanagan (2007) mengklaim bahwa ketidaksepakatan dapat memberi efek positif terhadap inovasi.
4. Level keempat yaitu perselisihan (*discord*). Ketika mencapai tingkat perselisihan, konflik mulai menimbulkan dampak negatif pada hubungan di antara para pihak menurut Runde dan Flanagan (2007). Tanda khas perselisihan adalah saat para pihak mulai mengkritik, menghindari, dan menghalangi satu sama lain.
5. Level kelima yaitu polarisasi (*polarization*). Pada tingkat ini, konflik telah mencapai tingkat kritis yang hampir di setiap kasus mengarah pada konflik yang belum terselesaikan, dan membuat hubungan yang rusak parah. Runde dan Flanagan (2007) menjelaskan bahwa pada tahap ini para pihak mulai merekrut orang lain untuk bergabung dengan perjuangan mereka. Dalam skenario terburuk, pihak-pihak yang terlibat mulai menggunakan perilaku destruktif, dan perang adalah salah satu contoh polarisasi ekstrem.

## C. SUMBER KONFLIK

Fajana (dalam Omisore & Abiodun, 2014) mengidentifikasi terdapat dua sumber konflik, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal mengacu pada faktor-faktor yang melekat dalam struktur organisasi. Fajana (2000) menyatakan bahwa faktor utama sumber konflik internal adalah kepentingan oposisi (*opposing interests*) dari pelaku industri atau organisasi. Kepentingan ini akan menimbulkan konflik sebagai upaya kedua pihak dalam organisasi, untuk mencoba berbagi “kue industri” (Ajibade, 2004). Terlepas dari hal di atas, umumnya terdapat hubungan kekuasaan di antara kedua aktor dalam

industri yang dapat menimbulkan konflik. Sumber eksternal sendiri mengacu pada faktor-faktor yang berada di luar empat dinding organisasi. Misalnya, ketika pihak ketiga melakukan intervensi terhadap perselisihan hubungan industrial. Contohnya adalah ketika pemerintah sebagai pihak ketiga dan pihak regulasi, mencoba merumuskan kebijakan atau membuat undang-undang yang menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lain. Hal tersebut tentunya dapat menimbulkan konflik.

Kemudian menurut Mullins (2005), faktor-faktor yang menjadi sumber potensial konflik dalam organisasi adalah berikut ini.

### **1. Perbedaan Persepsi**

Perbedaan persepsi menghasilkan perbedaan pendapat, dan juga penilaian orang dalam memberi makna (*meanings*) terhadap suatu stimulasi yang sama. Perbedaan persepsi merupakan suatu realitas yang sangat potensial untuk menjadi sumber utama konflik.

### **2. Keterbatasan Sumber Daya**

Pada organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya, individu, serta kelompok maka akan banyak pula kepentingan terhadap sumber daya tersebut (misalnya alokasi anggaran). Situasi ini biasanya menjadi pemicu konflik, yang akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi. Jadi, semakin langka sumber daya dalam organisasi maka semakin besar pula kesempatan atau peluang terjadinya konflik. Kelangkaan sumber daya dapat menyebabkan konflik, karena setiap orang atau kelompok yang membutuhkan sumber daya yang sama, terpaksa bersaing dengan orang atau kelompok lain dalam rangka mencapai tujuan atau target mereka sendiri. Sumber daya terbatas mencakup uang, persediaan, orang, atau informasi. Misalnya, perusahaan perangkat lunak yang berbasis di Redmond mungkin mendominasi beberapa pasar, namun anggota stafnya masih tidak setuju mengenai sumber daya yang terbatas (Mcshare & Glinow, 2008).

### **3. Departementalisasi dan Spesialisasi**

Potensi konflik dapat meningkat secara substansial ketika antardepartemen dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda atau tidak selaras. Misalnya, tujuan seorang penjual komputer adalah menjual komputer sebanyak-banyaknya dan secepat mungkin. Akan tetapi, fasilitas manufaktur tidak mampu

mendukungnya. Dalam kasus ini, konflik dapat terjadi karena masing-masing departemen memiliki tujuan yang berbeda. Sedangkan dalam spesialisasi, jika sebagian besar karyawan dalam sebuah organisasi adalah spesialis, hal itu dapat menyebabkan konflik karena mereka memiliki tanggung jawab pekerjaan masing-masing. Misalnya, resepsionis di bengkel kamera yang mengatakan bahwa kamera dapat diperbaiki dalam satu jam, meski ternyata perbaikannya memakan waktu seminggu. Hal ini terjadi karena resepsionis tidak banyak mengetahui tentang pekerjaan teknisi, dan seharusnya tidak memberikan tenggang waktu yang tidak realistis. Keadaan ini nantinya dapat menimbulkan konflik antara resepsionis dan teknisi.

#### **4. Interdependensi**

Konflik cenderung dapat meningkat karena interdependensi tugas. Apabila seseorang harus bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan tugasnya, dan kemudian tugas tersebut tidak beres atau mengalami keterlambatan maka mereka cenderung untuk menyalahkan rekan kerjanya. Ketergantungan di antara anggota tim memang sering tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, dibutuhkan saling pengertian mengenai proses kerja masing-masing, dan menerima hasil yang bergantung pada kinerja orang lain pula.

#### **5. Hubungan Kewenangan**

Di banyak organisasi sering muncul ketegangan antara manajer dan karyawan, karena sebagian orang tidak suka ditegur mengenai apa yang harus mereka lakukan. Manajer biasanya memiliki hak istimewa (misalnya jam fleksibel, panggilan jarak jauh pribadi gratis, dan waktu istirahat yang lebih lama) sehingga menimbulkan kecemburuan sosial yang menjadi sumber konflik. Pola kepemimpinan seorang manajer yang sangat kaku sering kali memicu konflik dengan karyawan mereka. Di samping itu, terkadang orang atau kelompok mencoba terlibat dalam konflik, untuk meningkatkan kekuatan atau posisi tawar (*bargaining position*) mereka dalam sebuah organisasi.

#### **6. Peran dan Harapan**

Peran adalah perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan. Setiap karyawan memiliki satu atau lebih peran dalam organisasi. Peran ini mencakup elemen seperti jenis pekerjaan, deskripsi tugas, dan kesepakatan antara karyawan dan

organisasi. Konflik antara manajer-bawahan dapat terjadi bila peran bawahan tidak ditentukan secara jelas, dan masing-masing pihak memiliki pemahaman dan harapan yang berbeda mengenai peran tersebut.

## **7. Ambiguitas Yurisdiksi**

Apabila garis tanggung jawab dalam sebuah organisasi tidak pasti maka ambiguitas yurisdiksi muncul. Karyawan memiliki kecenderungan untuk melepaskan tanggung jawab yang tidak diinginkan kepada orang lain, jika tanggung jawab tidak dinyatakan secara jelas. Tujuan yang ambigu, yurisdiksi, atau kriteria kinerja yang tidak jelas dapat menyebabkan konflik. Dengan ambiguitas seperti itu, peraturan formal dan informal yang mengatur interaksi terpecah. Yurisdiksi ambigu sering terungkap saat program baru diperkenalkan. Kriteria kinerja ambigu adalah penyebab sering terjadinya konflik antara atasan dan bawahan.

## **D. RANGKUMAN**

Konflik adalah akibat dari perilaku yang kompleks. Konflik dapat terjadi pada berbagai tingkatan seperti intrapersonal, interpersonal, intragrup, atau antarkelompok. Konflik intrapersonal terjadi di dalam diri seseorang, sedangkan konflik interpersonal terjadi antarseseorang dengan orang yang lain. Demikian juga konflik intragrup terjadi dalam satu kelompok orang, dan konflik antarkelompok terjadi di antara dua atau lebih kelompok orang. Sesuai dengan definisi konflik, satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain, pihak yang lain mengemukakan bahwa “persepsi” memainkan peran penting dalam konflik. Isu yang timbul menyebabkan konflik mungkin nyata atau hanya sekadar ilusi. Konflik selanjutnya adalah nyata.

Konflik disfungsi mengacu pada jenis konflik negatif yang menghambat kinerja organisasi. Akan tetapi, tidak semua konflik berakibat negatif. Konflik fungsional melibatkan tantangan dan gagasan, keyakinan, dan asumsi yang sehat dan kuat. Konflik dapat mengakibatkan perubahan yang diperlukan dalam sebuah organisasi, dan banyak yang menyarankan para pemimpin “untuk tidak menghilangkan konflik”, namun sebaliknya yaitu mengelola perbedaan secara produktif untuk meningkatkan efisiensi, kemampuan, dan produktivitas. Hal ini bertentangan dengan mereka yang berpendapat bahwa penghapusan konflik harus menjadi tujuan, bahkan konflik tampak konstruktif hanya pada permulaan

saja. Pandangan tentang konflik ini sesuai dengan pemahaman tradisional tentang konflik, yang berasal dari tahun 1930-an yang memandang konflik sebagai sesuatu yang destruktif, tidak berfungsi, dan mengganggu sehingga harus dihindari, ditekan, atau dihilangkan. Setelah itu, sekitar tahun 1956, konflik baru dianggap memiliki efek positif. Meskipun demikian, hampir semua peneliti mengemukakan bahwa resolusi konflik diperlukan, karena jika dibiarkan muncul berkepanjangan atau tidak diselesaikan maka akhirnya akan menjadi penyebab munculnya konflik baru.

## E. LATIHAN SOAL

Petunjuk:

1. Latihan ini ditujukan untuk mengetahui kompetensi yang telah Anda miliki setelah Anda mempelajari bahan kajian Bab 1.
2. Bacalah dan pahami kasus yang disajikan di bawah ini, kemudian jawablah 5 (lima) pertanyaan di bawahnya berdasarkan bahan kajian (Bab 1) yang telah Anda pelajari.

**Kasus:**

**Judul: “Barikade Brimob Ditabrak p-Demo Pilkada Tebo Ricuh p-Rapat Pleno Rampung Digelar”**

**“TEBO-** Demonstrasi massa yang mengatasnamakan Gerakan Masyarakat Tebo Bersatu (GMTB) saat pelaksanaan pleno rekapitulasi hasil penghitungan suara Pilkada Tebo yang berlangsung kemarin (22/2), ricuh. Sebenarnya, massa sempat ditenangkan aparat kepolisian, namun belakangan bentrok dengan aparat keamanan. Sementara itu, satu unit mobil massa langsung ditahan dan diberi garis polisi. Pantauan harian ini, dalam orasinya sejak pagi massa menyuarakan beberapa tuntutan antara lain, menuntut agar KPUD Tebo bertanggung jawab atas terjadinya kisruh DPT dalam pemilihan Bupati Tebo. Selain itu, juga menuding KPUD Tebo melakukan persengkongkolan politik, menuntut KPUD yang telah melanggar UU No. 10 Tahun 2016 tentang Pilkada, serta mengecam bahwa KPUD melakukan pengelembungan suara dan meminta kepada aparat penegak hukum agar bersikap netral dan menjaga situasi agar kondusif, dan tidak berpihak kepada salah satu Paslon (Pasangan Calon).

Adapun lokasi massa berunjuk rasa awalnya yaitu di Gerbang Komplek Perkantoran Bupati Tebo, namun karena berusaha memblokir Jalan Lintas Sumatera maka massa diizinkan masuk ke halaman Kantor Bupati Tebo di mana rapat pleno terbuka rekapitulasi hasil penghitungan perolehan suara pilkada Tebo berlangsung.

Namun sayangnya, sekitar pukul 13.35 WIB berawal dari massa yang mendesak barisan utama Ton Dalmas, ditambah dengan adanya dari pihak massa yang menggunakan kendaraan Mitsubishi Triton pada saat itu berada di tengah massa dengan sengaja memacu kendaraannya dibantu dorongan dari massa, hingga menabrak barisan Ton Dalmas hingga melukai salah satu anggota Ton Dalmas dari Sat Brimobda, serta melindas tameng dari salah satu personel Dalmas Sat Brimobda.

Atas kejadian itu pun mendadak suasana yang tadinya terkendali menjadi ricuh. Akibatnya pun dari pihak keamanan langsung melepaskan gas air mata, dan langsung menyemprotkan air dari mobil *water canon*. Seketika massa langsung bubar, namun massa melanjutkan melempari batu ke arah pihak kemanan. “Benar, sempat terjadi ketegangan antara massa dan pihak keamanan, namun tak berlangsung lama situasi kembali kondusif,” jelas Kapolres Tebo AKBP Budi Rachmat, S.I.K, M.Si didampingi Humas Polres Tebo.

Kabag Ops Polres Tebo Kompol M. Jalaluddin saat dikonfirmasi juga menjelaskan bahwa aksi demo yang dilakukan massa tersebut ditujukan kepada KPU Tebo dan bertempat di Komplek Perkantoran Bupati Tebo. “Benar ada aksi demo yang dilakukan oleh massa yang mengatasnamakan diri Gerakan Masyarakat Tebo Bersatu. Aksi demo ini digelar di depan Kantor Bupati Tebo dan pada saat ini juga sedang dilaksanakan rapat pleno yang digelar oleh KPUD Kabupaten Tebo,” ujar Kabag Ops Polres Tebo.

Dijelaskannya juga bahwa untuk pengamanan aksi unjuk rasa ini pihak kepolisian menurunkan 1 Pleton BKO Sabhara Polres Bungo, 1 Pleton BKO TNI dari Kodim Bungo, dan 1 Pleton BKO Sat Sabhara Polres Batanghari, serta sebagian anggota Staf Polres Tebo untuk mengawal kegiatan pada unjuk rasa. “Untuk pengamanan pada sidang Rapat Pleno kami menerjunkan 1 pleton Sat Sabhara Polres Tebo, 1 Pleton Sat Brimobda Jambi beserta Tim Escape, ditambah oleh sebagian Personel Staf Polres Tebo yang tergabung dengan anggota Polsek Jajaran Polres Tebo,” jelasnya. Kabag Ops Polres Tebo juga menerangkan,

dimana mengingat Kabupaten Tebo pernah memiliki sejarah politik yang kurang baik, dalam pengamanan rapat pleno ini Polres Tebo menerjunkan personelnnya dibantu oleh BKO Sat Sabahara Polres Bungo, Sat Sabhara Polres Batang Hari, Sat Brimobda Jambi, dan BKO TNI Kodim sebanyak 592 personel.

Sementara itu, meski terjadi aksi unjuk rasa, namun rapat pleno yang digelar KPU Tebo tetap berjalan. Hasilnya, pasangan Suka-Syahlan unggul di Pilkada Tebo. Sementara itu, saksi pasangan calon Hamdi-Harmain mengajukan keberatan dalam formulir DB 2. Pimpinan Rapat Pleno Terbuka yang juga Komisioner KPU Tebo Devisi Teknis Fadli mengatakan bahwa rapat pleno telah selesai dilaksanakan, dan saksi pasangan calon Hamdi-Harmain maupun saksi Suka-Syahlan telah melakukan penandatanganan pada hasil rekapitulasi Pilkada Tebo 2017, hanya saja saksi Hamdi-Harmain mengajukan keberatan.

“Alhamdulillah pleno sudah selesai, semua saksi ikut menandatangani hasil pleno, namun untuk saksi pasangan calon nomor satu mengajukan keberatan dalam formulir DB 2,” ujar Fadli usai rapat pleno terbuka. Saksi pasangan calon nomor satu Hamdi-Harmain, Syamsurizal yang akrab disapa Iday usai pleno dikonfirmasi harian ini menjelaskan bahwa poin-poin keberatan yang diajukan melalui formulir DB 2, yaitu mulai terkait DPT maupun adanya masyarakat aliran Batanghari yang tidak mendapatkan hak pilihnya.

“Mulai dari DPT yang mengalami pengurangan sekitar 15 ribu dari DPT Pilgub sebelumnya. Selain itu juga adanya 27 ribu masyarakat aliran Batanghari yang tidak bisa memberikan hak suaranya, bahkan terdapat 9 ribuan mata pilih ganda. Semua itu dinilai merupakan upaya sistematis, terstruktur, dan masif yang dilakukan oleh KPU, dan terkait hasil ini kami akan mengajukan gugatan ke MK, sedangkan proses Pilkada yang dilakukan penyelenggara akan kami ajukan gugatan ke DKPP,” ujar Iday.

Sementara itu, saksi pasangan calon nomor urut dua Suka-Syahlan menilai bahwa pleno sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, dan pihaknya mengucapkan terima kasih atas kinerja penyelenggara Pilkada Tebo, sedangkan terkait rencana gugatan ke MK dan DKPP oleh paslon nomor satu pihaknya menilai bahwa hal tersebut adalah hak paslon. “Pleno sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, dan soal rencana gugatan itu hak mereka, dan pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada penyelenggara sehingga Pilkada Tebo Berjalan dengan lancar,” ujar Wartono.

Sementara itu, pleno Rekapitulasi Hasil Penghitungan Suara di Tingkat Kabupaten dalam Pemilihan Bupati dan Wakil Bupati Tebo, pasangan Hamdi-Harmain memperoleh suara 73.263, pasangan Suka-Syahlan 90.963. Dari hasil pleno tersebut maka pasangan nomor urut dua Suka-Syahlan mendapatkan suara terbanyak pada Pilkada Tebo 2017. Berbeda dengan Tebo, rapat pleno rekapitulasi suara tingkat Kabupaten Muaro Jambi berjalan lancar dan aman. Hasilnya tak jauh berbeda dengan hasil yang diunggah KPU di laman *website*-nya yaitu hasil scan 1, acara yang digelar Rabu (22/2) dimulai pukul 14.30 WIB dan selesai tepat pada pukul 18.00 WIB.

Dalam rekapitulasi ini pasangan Masnah-BBS ditetapkan menjadi peraih suara terbanyak pada pemungutan suara 15 Februari lalu, dimana mereka mengantongi 76.825 suara pemilih, kemudian disusul oleh pasangan Ivan-Dodi dengan 62.627 suara. Sementara pasangan Agustian Mahir-Suswiyanto meraih 43.632 suara pemilih, dan pasangan jalur independen Abun Yani-Suhriyanto hanya meraih suara sebanyak 8.558 suara saja. Dengan total keseluruhan surat suara yang sah sebanyak 191.642 suara.

Dalam rapat ini hanya dihadiri oleh saksi dari 3 Paslon saja, 1 Paslon tidak mengirimkan wakilnya ialah pasangan Abun Yani-Suhriyanto. Alasan ketidakhadiran saksi ini tidak diketahui alasannya, seluruh saksi juga telah menandatangani berita acara rekapitulasi suara yang telah ditetapkan. Atas hasil ini, KPU telah menetapkan hasil pemungutan suara dan berita acara langsung dikirim ke pihak KPU Pusat. KPU juga membuka waktu 3 hari kerja bagi setiap Paslon yang ingin melakukan gugatan. “Kami berikan 3 hari kerja bagi Paslon yang merasa tidak puas, jika tidak ada maka pada tanggal 8-10 maret kami akan menetapkan Bupati dan Wakil Bupati terpilih,” ujar Ketua KPU Muaro Jambi Edison.

Saksi Paslon Ivan-dodi saat dikonfirmasi usai acara mengatakan bahwa pihaknya menerima hasil pemilihan ini. “Sejauh ini kami menerima hasil ini, namun entah beberapa hari ke depan, harus kami komunikasikan dahulu,” jawab Bakar saksi Paslon Ivan-Dodi. Senada dengan itu, saksi Paslon Agustian-Suswiyanto, Marwin Sargih mengatakan kandidatnya menerima hasil pemilihan ini dan tidak akan melakukan gugatan hukum. “Kami menerima hasil ini, kami tidak akan melakukan gugatan, selamat kepada Masnah dan BBS, semoga amanah,” ujar Marwin. Rapat ini sendiri berjalan sangat kondusif dan lancar, tidak ada masalah



ataupun ganjalan yang terjadi selama rapat, meskipun begitu ratusan polisi tetap menjaga rapat pleno ini secara ketat. **(bjg/era)**

Sumber: Surat Kabar Harian Jambi Ekspres, Rabu, 22 Februari 2017

### **Pertanyaan:**

1. Menurut Omisore & Abiodun (2014), cara termudah untuk memahami istilah konflik adalah dengan membagi teori konflik menjadi tiga teori, yaitu teori fungsional, teori situasional, dan teori interaktif. Anda diminta menjelaskan konflik dalam kasus di atas, berdasarkan pandangan tiga teori tersebut.
2. Bodtker et al. (2001) berpendapat bahwa konflik dibentuk oleh tiga elemen utama, yakni sikap (*attitudes*), perilaku (*behavior*), kontradiksi (*contradiction*). Anda diminta melakukan analisis mengapa konflik pada kasus di atas terjadi, jika dianalisis dari sisi sikap-perilaku-kontradiksi.
3. Anda diminta menjelaskan proses terjadinya konflik pada kasus di atas berdasarkan *Dynamic Conflict Model* (Runde and Flanagan, 2007) yang disajikan pada Gambar 1.1.
4. Menurut Coser (1967), para ilmuwan yang berbeda telah mencoba mengklasifikasikan konflik ke dalam berbagai bentuk. Salah satunya meliputi; a) konflik hubungan, b) konflik tugas, dan c) konflik proses. Bentuk konflik yang manakah konflik yang terdapat pada kasus di atas?
5. Terdapat tiga cara untuk mengakhiri konflik. *Pertama*, dengan kemenangan (*victory*) satu kelompok di atas kelompok lain. *Kedua*, melalui kompromi (*compromise*). *Ketiga*, melalui konsiliasi (*conciliation*) (George Simmel, Sosiolog Jerman, 1955). Dari kasus di atas, Anda diminta melakukan evaluasi, mana yang paling tepat dilakukan untuk menyelesaikan konflik pada kasus di atas? Jelaskan argumentasi Anda.

## JENIS-JENIS KONFLIK

### A. SITUASI KONFLIK

Konflik sering didefinisikan sebagai tidak adanya perdamaian (*conflict may be defined as the absence of peace*). Studi tentang perdamaian dan konflik merupakan bidang kajian sosial sains, yang menganalisis dan mengidentifikasi perilaku kekerasan dan/atau tanpa kekerasan, serta proses struktural yang memunculkan konflik (termasuk konflik sosial) dengan tujuan untuk memahami proses, yang mengarah pada kondisi manusia yang lebih diinginkan. Disiplin ilmu yang mengkaji perdamaian dan konflik mencakup ilmu politik, psikologi, sosiologi, geografi, ekonomi, hubungan internasional, sejarah, antropologi, studi agama, studi gender, serta berbagai variasi lainnya. Disiplin ini juga memiliki kontribusi besar terhadap perilaku organisasi. Hal itu karena konflik adalah tidak adanya perdamaian, konflik organisasi juga dapat digambarkan sebagai tidak adanya kedamaian dalam organisasi (Beru, Kilelo, & Rotich, 2015).

Konflik organisasi adalah keadaan perselisihan yang dimunculkan oleh oposisi atau kebutuhan, nilai, dan kepentingan aktual yang dirasakan antara orang-orang yang bekerja bersama. Jenis-jenis konflik dalam organisasi cukup beragam. Ada benturan yang tidak bisa dihindari antara otoritas formal, kekuasaan dan individu, serta kelompok yang terkena dampak. Ada perselisihan mengenai bagaimana pendapatan harus dibagi, bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dan berapa lama orang-orang harus bekerja keras. Ada perselisihan yurisdiksi antara individu, departemen, dan antara organisasi pekerja dan manajemen. Ada bentuk konflik yang lebih halus dan melibatkan persaingan (*rivalries*), kecemburuan (*jealousies*), benturan kepribadian (*personality clashes*), definisi peran, dan perjuangan (*struggles*) untuk memperoleh kekuasaan dan dukungan (*power and favor*). Ada juga konflik di dalam individu, antara kebutuhan dan tuntutan bersaing yang direspons individu dengan cara yang berbeda.

## B. TIPE-TIPE KONFLIK

Di abad ini lingkungan kerja dan kondisi kerja dalam lingkungan organisasi berubah dengan cepat. Tempat kerja kontemporer sepenuhnya bergantung pada modal manusia dengan pola pikir, pengetahuan yang meningkat, dan ketergantungan yang amat sangat pada teknologi, serta kehausan akan efisiensi organisasi dan optimisasi proses. Dengan perubahan budaya modern ini, semakin meningkat kewajiban bagi karyawan untuk tampil pada tingkat intensitas yang lebih tinggi, sementara manajerial memaksa mereka untuk memperbaiki aspek kuantitatif dan kualitatif dari peran mereka. Kebijakan kehidupan kerja yang lebih baik dan seimbang yang dirancang oleh organisasi adalah “fenomena emas”. Fenomena ini yang membuat karyawan terikat dengan organisasi dan bekerja bahkan melampaui rentang waktu normal yang ditugaskan kepada mereka, untuk mendapatkan kinerja dan prestasi kerja yang lebih baik dan juga memuaskan pelanggan.

Untuk bertahan dan mendominasi dunia yang kompetitif saat ini, sejatinya setiap pelaku organisasi harus diberi pekerjaan yang tepat dan seimbang untuk diselesaikan, harus bebas dari stres kerja, memiliki lingkungan kerja yang baik, dan peran harus didefinisikan secara jelas untuk menghindari munculnya konflik yang beragam. Berikut akan dikemukakan jenis-jenis konflik yang biasanya terdapat pada organisasi.

### 1. Konflik Pribadi (*Personal Conflict*)

Konflik pribadi adalah konflik antara dua orang dan yang paling sering terjadi, yaitu ketika satu sama lain saling tidak suka atau terjadi benturan kepribadian (*personality clash*). Menurut Boston University FSAO, penyebab konflik di tempat kerja dapat berupa perbedaan kepribadian atau gaya, serta masalah pribadi seperti penyalahgunaan zat, masalah perawatan anak, dan masalah keluarga. Faktor organisasi seperti kepemimpinan, manajemen, anggaran, dan ketidaksepakatan mengenai nilai inti juga dapat berkontribusi. Konflik pribadi juga memiliki dimensi lain, yaitu konflik hubungan (*relationship conflict*).

Konflik hubungan mencerminkan ketidaksepakatan dan ketidaksesuaian di antara anggota kelompok dalam organisasi, tentang masalah pribadi yang tidak terkait tugas seperti gosip acara sosial, berita dunia, atau berita *hoax*. Ada beberapa konflik di tempat kerja lainnya yang disebabkan oleh atribut pribadi

(*personal attributes*) yang harus dipahami oleh beberapa manajer, dan mereka memiliki andil untuk memperbaikinya. Ini termasuk konflik sosial (*social conflict*) yang mengacu pada perbedaan interpersonal, intragrup, dan antarkelompok (*intergroup*). “Konflik organisasi di tingkat interpersonal mencakup perselisihan antara rekan sejawat dan juga konflik antara atasan-bawahan (*supervisor-subordinate conflict*) (Barling & Cooper, 2008).

Menurut Aminah Ahmad (2008), sejumlah faktor yang terkait dengan individu dapat berkontribusi pada munculnya konflik keluarga-pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah: (a) falsafah hidup (*life role values*), (b) orientasi peran gender (*gender role orientation*), (c) pusat kendali (*locus of control*), dan (d) perfeksionisme (*perfectionism*).

Aminah Ahmad (2008) mengutip beberapa hasil penelitian, antara lain penggabungan nilai-nilai individu ke dalam riset konflik keluarga-kerja begitu penting, karena nilai-nilai peran kehidupan sangat penting dalam mengatur makna dan tindakan bagi orang-orang yang bekerja (Carlson, & Kacmar, 2000). Dalam menggabungkan nilai-nilai ke dalam riset konflik keluarga-kerja, Carlson & Kacmar (2000) telah menggunakan tiga perspektif ganda, yaitu sentralitas, prioritas, dan kepentingan (*centrality, priority, and importance*). Sentralitas (*centrality*) mengacu pada ekspresi nilai individu, yang berkaitan dengan bagaimana kerja sentral atau keluarga berada dalam kehidupan mereka jika dibandingkan dengan peran kehidupan lainnya. Dengan demikian, perbedaan sentralitas yang ditempatkan pada peran kerja atau keluarga, akan membantu dalam menjelaskan perbedaan pengalaman konflik keluarga-pekerjaan. Prioritas (*priorities*) mengacu pada bagaimana nilai individu diekspresikan, yang berkaitan dengan bagaimana individu memprioritaskan peran dalam kehidupan mereka.

Variasi nilai seperti yang diekspresikan dalam prioritas peran kehidupan, harus diarahkan pada pengalaman konflik kerja-keluarga yang berbeda. Peran kehidupan juga dapat dipandang dari sudut kepentingan (*importance*), yang mengacu pada ekspresi nilai yang termanifestasikan pada pentingnya posisi individu pada peran tertentu. Para periset menemukan bahwa individu yang menghargai pekerjaan melebihi keluarga mengalami konflik keluarga-kerja yang lebih besar. Selain itu, sumber, tingkat, dan hasil konflik kerja-keluarga berbeda-beda tergantung pada nilai peran kehidupan yang dimiliki oleh individu, jika dinyatakan dalam hal kepentingan kerja dan kepentingan keluarga. Akan tetapi, perbedaan

dalam proses konflik keluarga-pekerjaan tidak ditemukan untuk individu-individu, yang nilai-nilainya dinyatakan dalam hal prioritas atau sentralitas keluarga.

Timbul konflik kerja-keluarga lain yang terkait dengan individu, yang belum banyak diteliti yaitu orientasi peran gender. Hal ini mengacu pada kepercayaan individu tentang peran normal pria dan wanita, dalam memenuhi tanggung jawab keluarga dan pekerjaan (Harris & Firestone, 1998). Secara konseptual, orientasi peran gender dipandang sebagai rangkaian berkelanjutan dari orientasi peran gender tradisional, dimana peran laki-laki dan perempuan dipandang berbeda dan terpisah, untuk fokus pada orientasi peran gender nontradisional yang ditandai dengan pembagian peran antara laki-laki dan perempuan. Oleh karena itu, pria yang melihat peran mereka dapat dipertukarkan dengan peran istri mereka, cenderung lebih bertanggung jawab atas tugas yang berkaitan dengan perawatan anak, persiapan makan, dan pembersihan daripada pria yang mendukung peran khusus antara pria dan wanita.

Sebuah studi yang dilakukan pada perawat wanita dan suami mereka oleh Aminah Ahmad (1999), menemukan bahwa perawat mengalami berbagai tingkat konflik dalam upaya memenuhi tuntutan pekerjaan dan peran keluarga. Sekitar dua pertiga perawat mengalami intensitas konflik sedang sampai tinggi. Orientasi peran gender suami berkisar dari tradisional sampai egaliter, setidaknya  $\frac{3}{4}$  di antaranya memegang orientasi tradisional dengan orientasi egaliter, dan  $\frac{1}{4}$  memegang orientasi egaliter. Hubungan negatif yang signifikan ditemukan antara orientasi peran gender suami dan konflik keluarga-pekerjaan istri. Hal ini menunjukkan bahwa wanita yang suaminya memiliki orientasi egaliter cenderung mengalami konflik kerja-keluarga yang kurang. Selain orientasi peran gender suami, orientasi tradisional perempuan atau harapan peran gender juga telah dipelajari. Cardenas, Mayor, dan Bernas (2004) dalam studi mereka tentang karyawan wanita yang terutama dari Afrika, Amerika, dan Kaukasia, mengungkapkan bahwa ekspektasi peran gender tradisional mereka terkait secara positif dengan gangguan keluarga yang dialami di tempat kerja. Carnicer et. al, (2004) telah menemukan bahwa wanita Spanyol yang lebih percaya pada peran gender tradisional, mengalami konflik kerja-keluarga yang lebih besar. Ada sejumlah faktor disposisi yang dapat memengaruhi hubungan kerja-rumah.

Kepribadian dapat mempengaruhi jenis dan jumlah persyaratan peran kerja dan rumah yang dialami individu, persepsi individu tentang persyaratan kerja dan persyaratan rumah, dan strategi penanganan yang digunakan untuk

mengatasi gangguan kedua peran tersebut. Wayne dkk. (2004) menemukan hubungan positif antara neurotisme dan kedua arah gangguan kerja-rumah, dan hubungan negatif antara kesadaran dan gangguan di rumah-kerja.

Efektivitas negatif juga ditemukan terkait dengan gangguan di rumah-kerja. Demikian pula Ratanen, Pulkkinen, dan Kinnunen (2005) menemukan bahwa neurotisme secara positif terkait dengan konflik antarkeluarga dan konflik keluarga-pekerjaan. Sebuah studi oleh Bonebright, Clay, dan Ankenmann (2000) mengungkapkan bahwa pecandu kerja (*workholics*) ditemukan memiliki konflik kerja yang jauh lebih signifikan daripada *non-workholics*. Selain faktor kepribadian ini, evaluasi diri (*self-evaluations*) cenderung berpengaruh pada persepsi rumah-kerja (Fride & Ryan, 2005).

Menurut teori konsistensi diri (Korman, 1970), individu akan mencari dan puas dengan peran yang memaksimalkan konsistensi kognitif. Mereka yang memiliki *self evaluations* lebih positif (termasuk harga diri, *self-efficacy*, dan perfeksionisme) akan memilih situasi di mana mereka dapat menjadi efektif, dan menghindari hal-hal yang tidak dapat mereka lakukan. Individu dengan evaluasi diri negatif sebenarnya dapat mengalami lebih banyak tekanan di rumah dan pekerjaan. Dengan demikian, ia akan merasakan adanya gangguan yang lebih besar (Fried and Ryan, 2005, Beauregard, 2006). Sampai saat ini, hanya sedikit riset yang meneliti hubungan antara lokus kontrol (*locus of control*) dan hasil kerja-keluarga. Sebuah studi tentang wanita Malaysia yang bekerja dengan keluarga mengungkapkan bahwa dengan lokus kontrol internal maka konflik antarkeluarga dapat dikendalikan (Noor, 2002). Andreassi dan Thompson (2007) melakukan studi yang lebih baru mengenai karyawan di Amerika Serikat, dan menemukan bahwa lokus kontrol internal berhubungan negatif dengan konflik antara pekerjaan-keluarga dan konflik keluarga-pekerjaan.

Cotae dan Montemayor (2012) mengemukakan bahwa faktor individu yang dapat memengaruhi munculnya konflik, yaitu (a) kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), (b) tipe kepribadian (*personality type*), (c) kekurangan keterampilan (*skill deficiency*), dan (d) kekurangan perhatian (*attention deficit*). Cotae dan Montemayor (2012) mengutip beberapa hasil penelitian berikut.

#### **a. Kecerdasan Emosional**

Dengan menganalisis perusahaan-perusahaan Nigeria, Akinayo (2010) mengajukan konsep kecerdasan emosional, yang diartikan sebagai kemampuan

individu untuk menjembatani hubungan antara konflik keluarga-kerja dan kepuasan kerja, dan hubungan antara konflik keluarga-pekerjaan dan komitmen karier. Dengan memenuhi tugas dan persyaratan ini selanjutnya memungkinkan seseorang, untuk memosisikan kepentingan perusahaan sebagai prioritas, yang pada akhirnya akan menunjukkan manfaat dalam bentuk situasi karier yang progresif. Dengan pengertian lain, seorang karyawan yang tidak mampu memediasi konflik kerja-keluarga, akan mengalami tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang lebih rendah untuk berkarier pada organisasi yang sama. Oleh karena itu, kecerdasan emosional adalah faktor yang memiliki pengaruh dimana seseorang dapat memoderasi konflik dengan komitmen, terhadap tujuan organisasi dan karier pribadi.

### ***b. Tipe Kepribadian***

Mukhtar dan Habib (2010) dalam penelitian mereka terhadap perusahaan Timur Tengah, menemukan bahwa tipe kepribadian menjadi faktor penghubung antara konflik dan tipe kepribadian. Hubungan ini menunjuk pada kesimpulan bahwa individu memiliki tipe kepribadian yang berbeda, dan karena itu memiliki perbedaan dalam bentuk konflik dan manajemen konfliknya. Tipe kepribadian dan kecenderungan timbulnya konflik ditentukan oleh peringkat dua dimensi berikut; yakni keinginan individu untuk memuaskan kepentingan mereka sendiri versus keinginan untuk memuaskan masalah orang lain. Individu yang tertarik untuk memuaskan keprihatinan mereka sendiri memiliki karakteristik ekstrovert, dan karena itu memiliki kecenderungan yang lebih kuat untuk mengatasi konflik di dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, ada identifikasi kuat antara tipe kepribadian dan konflik. Konflik memengaruhi cara penyelesaian tugas organisasi, karena tingkat komitmen mereka bervariasi secara signifikan. Jadi, tipe kepribadian memengaruhi konflik, manajemen konflik, dan komitmen karyawan terhadap sebuah organisasi (Mukhtar & Habib, 2010).

### ***c. Kekurangan Keterampilan***

Konsep kekurangan keterampilan dan pengaruhnya terhadap konflik, serta kemampuan perusahaan untuk mewujudkan tujuan telah diteliti selama beberapa dekade. Sebuah studi yang menonjol adalah penelitian Turnbull, et al. (2010), karena berfokus pada pengaruhnya di dalam organisasi dan juga kebutuhan untuk mengatasinya. Perbedaan antara kemampuan individu dan keterampilan yang diperlukan untuk mengerjakan suatu tugas, aktivitas, atau produk dapat memengaruhi hasilnya. Hasil yang dicapai akan berada di bawah standar



sehingga merugikan organisasi dalam memenuhi target, proyeksi produksi, dan kinerja. Oleh karena itu, kekurangan keterampilan menjadi faktor yang memiliki pengaruh terhadap konflik, dan akibatnya menciptakan lingkungan di mana komitmen karyawan berkurang secara signifikan.

#### **d. Defisit Perhatian**

Studi tentang karyawan AS dan Kanada oleh Coetzer & Trimble (2010) menemukan bahwa gangguan terkait orang dewasa, menghasilkan berbagai macam kesulitan dan inefisiensi di tempat kerja. Temuan ini terlihat secara signifikan dapat memengaruhi kemampuan tim kerja, untuk menawarkan respons terkait kinerja yang efektif dan efisien terhadap tugas terkait pekerjaan yang tampak monoton. Hal ini tentunya dapat menghasilkan konflik pada tingkat yang lebih tinggi dengan karyawan dan manajer lainnya. Semakin tinggi situasi konflik muncul maka mengakibatkan semakin rendahnya komitmen afektif terhadap organisasi. Oleh karena itu, kekurangan perhatian memengaruhi kecenderungan seseorang terhadap konflik dan komitmen organisasi, karena tugas tidak dilakukan secara merata.

## **2. Konflik Intrapersonal (*Intrapersonal Conflict*)**

Konflik intrapersonal adalah konflik yang dialami seseorang dan disebabkan oleh dirinya sendiri. Konflik ini terjadi jika seseorang pada waktu yang sama memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi secara bersamaan. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu, biasanya memiliki sejumlah kebutuhan dan peranan yang harus dipenuhi walaupun diperoleh dengan cara bersaing. Untuk memenuhinya seseorang dihadapkan pada banyaknya hambatan atau rintangan, yang bisa menghambat dorongan untuk mencapai tujuan. Banyak aspek positif maupun yang negatif yang merintangi tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal-hal di atas menggambarkan bagaimana seseorang memiliki banyak keinginan yang sering kali menimbulkan konflik, dan dalam waktu yang sama ia harus menyelesaikan berbagai persoalan (masalah dengan istri, kondisi rumah, harus membayar cicilan mobil, dan lain-lain). Jika konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991) ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal, yaitu (a) konflik pendekatan-pendekatan, yaitu situasi di mana orang menghadapi dua pilihan positif yang sama-sama menarik. Misalnya, ia harus memilih menerima promosi di organisasi lama atau menerima



jabatan baru dengan fasilitas yang lebih menarik di organisasi lain. (b) Konflik penghindaran-penghindaran, yaitu kondisi di mana orang memiliki dua pilihan negatif yang sama-sama tidak menarik. Misalnya, apakah menerima pekerjaan di kota lain yang tidak disukai atau diberhentikan dari organisasi, dan (c) konflik pendekatan-penghindaran, yaitu kondisi di mana orang harus mengambil keputusan, terhadap alternatif yang mempunyai konsekuensi positif dan negatif sekaligus. Misalnya, ia harus memilih apakah promosi dengan gaji tinggi, namun memiliki konsekuensi bertambahnya tanggung jawab.

Konflik intrapersonal dapat menimpa siapa saja. Hal ini terjadi dalam kaitannya dengan perbedaan antara harapan dengan kenyataan. Harapannya seperti X tetapi kenyataannya adalah seperti Y, dan di sinilah sebagai awal munculnya masalah. Seseorang yang memiliki perasaan bersalah yang mungkin disebabkan oleh konflik batin, akan berdampak pada perilaku. Misalnya, orang tersebut sering merasa tertekan, mudah tersinggung, dan gelisah. Untuk mengatasinya diperlukan upaya mengidentifikasi sumber konflik yang sebenarnya, serta menyeleraskan antara apa yang ingin dilakukan dan apa yang harus dilakukan adalah dua langkah dalam mengatur konflik internal dengan sukses. Jadi, bila ada tindak lanjut perilaku, seseorang akan menjadi lebih kuat dan lebih percaya diri. Dia telah bangkit menghadapi tantangan pribadi dan membawa perubahan pribadi yang positif (Tirumalaiah, Sreecharan, & Sony, 2014).

### **3. Konflik Peran (*Role Conflict*)**

Aspek lain dari konflik pribadi adalah berhubungan dengan peran ganda yang harus dilakukan seseorang dalam organisasi. Ilmuwan perilaku terkadang menggambarkan sebuah organisasi sebagai sistem peran jabatan (*system of position roles*). Setiap anggota dalam organisasi memiliki satu set peran yang telah didefinisikan secara formal, serta kemudian dipengaruhi oleh harapan dan kepribadian orang lain. Misalnya, dalam bentuk organisasi kelas, siswa memiliki satu set peran sebagai pebelajar yang aktif, memerhatikan arahan guru atau instruktur dengan mendengarkan mereka, mengikuti petunjuk mereka untuk belajar, mengikuti ujian, dan berperan mengikuti standar perilaku yang sesuai dengan ketentuan di sekolah. Instruktur menampilkan peran dengan memberikan pembelajaran berkualitas tinggi, menjadi fasilitator, menjadi sahabat belajar untuk semua siswa dan melakukan tes, serta memberikan contoh ilmiah.

Kemudian, pimpinan institusi pendidikan memiliki peran misalnya menetapkan standar, memberdayakan sumber daya, mengelola layanan prima, dan lain-lain.

Sistem peran yang dimiliki individu terdapat juga di luar organisasi, dan memengaruhi fungsi mereka di dalamnya. Sebagai contoh, peran seseorang sebagai pasangan, orangtua, maupun keturunan memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dengan peran dalam organisasinya (Daniel & Robert, 1966).

Sebagai konsekuensinya, ada peluang munculnya konflik peran sebagai akibat berbagai peran berinteraksi satu dengan yang lainnya. Jenis konflik peran lainnya terjadi ketika seseorang menerima tuntutan yang tidak jelas dari orang lain. Sebagai contoh, mereka diminta untuk mengurus beberapa organisasi paguyuban yang menggunakan waktu pada saat yang sama, padahal mereka diminta untuk meningkatkan produktivitas di unit kerja mereka.

Jenis konflik peran lain terjadi jika individu harus memenuhi tuntutan yang berlawanan dari dua atau lebih keanggotaan organisasi yang terpisah. Kasus seperti ini mengakibatkan pekerja yang merasa tertekan oleh atasan, untuk memperbaiki kualitas pekerjaan mereka. Sementara kelompok kerja yang satu menginginkan lebih banyak produksi untuk mendapatkan bagian bonus yang lebih tinggi. Variasi konflik peran dari jenis ini cenderung meningkatkan kecemasan dan frustrasi seseorang. Akan tetapi, dengan banyaknya peran yang harus dimainkan terkadang mereka termotivasi untuk semakin bersemangat, dengan melakukan lebih banyak pekerjaan dan ternyata hasilnya jauh lebih baik. Di saat yang lain, hal itu dapat menyebabkan frustrasi dan mengurangi efisiensi.

Menurut Schemerhorn, Hunt & Osborn (1991), konflik peran dapat terjadi ketika harapan seorang atau lebih dari anggota kelompok memperoleh peran yang tidak sesuai. Jenisnya meliputi: *intrasender*, *intersender*, *person-role*, dan *interrole conflict*. *Intrasender role conflict* muncul ketika anggota yang memiliki peran yang sama, memperoleh harapan yang bertentangan. *Intersender role conflict* muncul ketika anggota yang memiliki peran berbeda, memperoleh harapan yang saling bertentangan. *Person-role conflict* muncul ketika nilai dan kebutuhan individu yang berkonflik tidak sesuai dengan harapan peran anggota kelompok. *Interrole conflict* muncul ketika harapan dua atau lebih peran yang dipegang oleh individu yang sama tidak sesuai.

Ketika tanggung jawab tidak didefinisikan dengan benar dan tepat maka konflik peran akan terjadi. Konflik peran telah didefinisikan oleh Rizzo et al., (1970) sebagai peran yang bertentangan dan dilakukan oleh individu dalam sebuah organisasi. Konflik peran juga telah didefinisikan sebagai tingkat di mana seseorang mengalami tekanan, dalam satu peran yang tidak sesuai dengan tekanan yang terjadi dalam peran lain (Glissmeyer et al., 1985). Aziz (2004) mendefinisikan peran sebagai kombinasi tugas yang berbeda dan diberikan kepada karyawan sehingga organisasi memiliki beberapa harapan darinya.

Peran muncul ketika tuntutan lebih banyak terjadi pada individu oleh rekan kerja, supervisor, maupun bawahan. Teori peran menyatakan bahwa ketika perilaku yang diharapkan seseorang tidak kompatibel, dia akan mengalami stres, depresi, menjadi tidak puas, dan melakukan perilaku yang kurang efektif. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa konflik peran dapat berdampak negatif terhadap keadaan pikiran seseorang. Kahn et al. (1964) menjelaskan teori peran, dan menyarankan agar lingkungan organisasi dapat memenuhi harapan peran karyawan. Konflik peran akan dihasilkan bila tuntutan tersebut tidak sesuai dengan tujuan, kemampuan, nilai, dan kepercayaan karyawan. Singh et al., (1994) mengemukakan bahwa konflik peran dapat terlihat pada semua organisasi.

Penelitian Quarat-ul-ain, Khattak & Iqbal (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara konflik peran dan stres kerja, sedangkan konflik peran memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja, dan stres kerja terakhir terjadi antara konflik peran dan kepuasan kerja. Konflik peran sebenarnya adalah perbedaan atau kesenjangan antara peran yang diberikan kepada karyawan dan kinerja aktual mereka. Kemudian, ambiguitas tugas yang harus dilakukan sesuai prioritas pada satu waktu, di antara dua tugas yang saling bertentangan juga adalah konflik peran (James S. Boles, 2003). Menurutny, konflik peran harus diatasi dan dipecahkan. Hal ini dimungkinkan dengan merancang kegiatan pekerjaan yang didefinisikan dengan benar. Misalnya, konflik peran akan terjadi ketika orang di bagian penjualan akan merasa ambigu, baik untuk menghasilkan kinerja penjualan atau meningkatkan segmen pasar pada wilayah pasar yang ditugaskan kepadanya. Jika kedua aktivitas harus dilakukan pada satu waktu dan tidak dapat memutuskan aktivitas mana yang harus dilakukan sesuai prioritas, maka akan menimbulkan konflik peran. Konflik

peran terutama disebabkan oleh tidak adanya beberapa faktor yang disebut kongruensi, konsistensi, dan diferensiasi (James S. Boles, 2003).

Konflik peran yang terkadang disebut *role stress* yang berkaitan dengan lingkungan kerja, disebabkan ketika pekerjaan yang harus dilakukan, tugas yang harus dilakukan, dan tugas yang akan diberikan kepada karyawan tidak didefinisikan secara jelas, tidak dijelaskan, dan juga ditentukan. “Konflik peran akan menyebabkan ketidakpuasan kerja di antara karyawan, dan ketidakpuasan ini akan menjadi hal yang paling berbahaya bagi organisasi dan juga bagi karyawan (Behrman, Douglas, & William, 1984). Bentuk stres ini telah diidentifikasi dan dibahas dalam literatur perilaku organisasi, yang menyoroti fakta bahwa jenis stres dan konflik peran semacam itu harus diatasi (Fisher, Cynthia, & Richard, 1983). Ambiguitas peran akan terjadi ketika tugas yang dirasakan oleh individu yang harus diselesaikan sangat tidak jelas, yang pada akhirnya akan membuat pikiran ragu untuk bekerja dan pekerjaan mana yang harus dilakukan dengan waktu dan konsentrasi apa yang harus dibayar.

Menurut Safaria et al. (2011), hubungan konflik peran dengan stres kerja yang dimediasi oleh keresahan kerja, merupakan hal yang signifikan. Yousef (2000) mempelajari bahwa *role stressor* tidak memengaruhi kepuasan kerja, namun dapat memengaruhi kepuasan kerja secara terpisah. Dalam studi Lankau dkk, (2006) disimpulkan bahwa jika konflik peran berkurang, tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan meningkat. Semakin tinggi tingkat konflik peran maka tingkat kepuasan kerja akan lebih rendah (Higgins et al., 1992). Yousef (2002) mempelajari bahwa *role stressor* memiliki hubungan langsung dan negatif terhadap kepuasan kerja. Bennet dkk., (2001) mengidentifikasi dalam penelitian mereka bahwa ada hubungan yang signifikan antara konflik kerja atau gangguan kerja di rumah dan kepuasan kerja. Dalam studi Feldman (1976) disimpulkan bahwa ada hubungan antara konflik antarperan dan kepuasan kerja.

#### **4. Konflik Interpersonal (*Interpersonal Conflict*)**

Dengan semakin banyak orang yang bekerja di sektor jasa, dimana kontak klien merupakan bagian penting dari pekerjaan maka insiden kekerasan di tempat kerja semakin meningkat (Dewe dan Kompier 2008). Serikat pekerja melaporkan bahwa setiap menit dari hari kerja, seorang pekerja toko dilecehkan secara verbal, diancam dengan kekerasan, atau diserang secara fisik.

Kekerasan di tempat kerja bisa bersifat psikologis maupun fisik. Istilah yang berbeda telah digunakan untuk menggambarkan kekerasan psikologis seperti *mobbing*, *bullying*, dan pelecehan. Survei Eropa Keempat tentang Kondisi Kerja (EUOSHA, 2007) melaporkan bahwa 5-6% dari seluruh pekerja di Eropa telah mengalami beberapa bentuk kekerasan, intimidasi, atau pelecehan. Tingkat kekerasan meningkat sedikit di UE-15 (dari 4-6% selama 1995-2005). Di semua negara Eropa, pegawai wanita terutama wanita muda lebih sering menjadi sasaran *bullying* dan pelecehan daripada laki-laki. Pekerja migran juga sangat berisiko melakukan intimidasi. *Bullying* sebagian besar ditemukan di sektor jasa, dan dilaporkan oleh 14% pekerja dari sektor pendidikan dan kesehatan, administrasi publik dan sektor pertahanan, serta sektor hotel dan restoran. Selanjutnya, 12% pekerja dari sektor pengangkutan dan komunikasi, serta 9% pekerja dari sektor perdagangan grosir dan eceran melaporkan *bullying*.

Restrukturisasi, perampangan, dan krisis lainnya merupakan perubahan penting yang sering memicu intimidasi dalam organisasi (Salin, 2003). Bukti untuk hal ini menunjukkan bagaimana persentase karyawan yang melaporkan peningkatan konflik kerja antarpribadi, dan intimidasi oleh para manajer telah meningkat dari musim semi 2009 sampai musim semi 2010. Hal ini berlaku baik di sektor swasta maupun publik. Akan tetapi, ada peningkatan konflik interpersonal dan intimidasi yang lebih banyak dilaporkan oleh pekerja sektor publik.

Jenis konflik interpersonal ini muncul di antara orang-orang dalam kelompok kerja, komite, satuan tugas, organisasi, dan kelompok yang berhadapan (*face-to-face*). Konflik muncul dalam kelompok karena kelangkaan kebebasan (*freedom*), posisi, dan sumber daya. Orang yang menghargai kebebasan cenderung menolak kebutuhan akan saling ketergantungan, dan sampai tingkat tertentu juga menolak penyesuaian dalam suatu kelompok. Orang yang mencari kekuasaan cenderung berjuang dengan orang lain untuk posisi atau status dalam kelompok. *Rewards* dan pengakuan sering dianggap tidak mencukupi dan tidak disalurkan dengan benar, dan anggota cenderung saling bersaing dalam mendapatkan *rewards* tersebut. Dalam budaya tertentu, kemenangan lebih dapat diterima daripada kekalahan, dan persaingan lebih menonjol daripada kerja sama, yang semuanya cenderung meningkatkan konflik intragrup. Pertemuan kelompok sering dilakukan dengan iklim *win-lose*, yaitu interaksi individu atau subkelompok dilakukan untuk tujuan menentukan *winner and a loser*, daripada untuk mencapai pemecahan masalah bersama.

Konflik interpersonal muncul karena adanya pertentangan di antara seseorang dengan yang lainnya. Misalnya, adanya pertentangan kepentingan atau keinginan di antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja, dan lain-lain. Konflik interpersonal ini dapat disebut sebagai suatu dinamika dalam perilaku organisasi. Konflik semacam ini akan melibatkan beberapa anggota organisasi, untuk mengambil peranan yang akan memengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Hal ini juga berkaitan dengan cara-cara individu ketika menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai kesepakatan, yang ditekan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Menurut Luthans (2008), sumber-sumber *interpersonal conflict* meliputi: (a) *personal differences*, setiap orang memiliki latar yang unik karena memiliki tradisi keluarga, budaya, serta proses sosialisasi yang berbeda. Setiap orang juga memiliki perbedaan pendidikan dan nilai-nilai. Hal itulah yang menjadi sumber utama munculnya konflik. (b) *Information deficiency*, komunikasi dalam organisasi dapat menjadi sumber munculnya konflik, yaitu ketika dua orang menggunakan informasi yang berbeda atau menggunakan informasi yang salah. (c) *Role incompatibility*, konflik ini muncul ketika seseorang memiliki peran yang tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhannya, dan (d) *environmental stress*, yaitu stres lingkungan misalnya tekanan kompetisi. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat menimbulkan konflik interpersonal.

Konflik interpersonal biasanya terjadi di antara individu dalam organisasi yang sama. Konflik ini muncul jika seseorang melakukan interaksi untuk menghasilkan sesuatu atau mencapai tujuan. Hal itu juga disebabkan karena seseorang memiliki perbedaan sikap, kepribadian, nilai, tujuan, latar belakang, pengalaman, dan lain-lain. Konflik yang dihasilkan dapat membuat pencapaian tujuan menjadi sangat sulit. Oleh karena itu, faktor terpenting dalam mengelola konflik interpersonal adalah membuat penyesuaian yang tepat.

Konflik interpersonal sering diasumsikan bahwa konflik tersebut adalah alami, fungsional, disfungsional, dan konsep yang melekat dari hubungan manusia dan organisasi. Hal ini dimungkinkan untuk mendefinisikan konflik sebagai ketidakcocokan tujuan, tuntutan, atau motif dua orang (atau lebih) atau kelompok (Koçel, 2011). Dengan kata lain, konflik adalah kontradiksi, perselisihan, oposisi, atau perjuangan dari dua orang atau kelompok. Menurutnya, konflik sangat mustahil untuk benar-benar dihilangkan. Jenis utama dari konflik

dapat dikelompokkan dalam empat topik: (a) konflik intrapersonal, (b) konflik interpersonal, (c) konflik intragrup, (d) konflik antarkelompok (Picard, 2002).

Konflik interpersonal terjadi ketika ada ketidakcocokan di antara dua individu. Beberapa penyebab yang paling sering dari konflik seperti ini adalah tujuan yang berbeda, metode, tingkat pengetahuan, kemampuan, budaya, atau peran individu yang berbeda dalam organisasi. “Gejala-gejala konflik interpersonal mungkin berbeda dan dapat memanifestasikan dirinya sebagai permusuhan, kecemburuan, komunikasi yang buruk, frustrasi, dan moral yang rendah (Liu et al., 2011). Konflik interpersonal didefinisikan sebagai konsep negatif yang menyebabkan banyak membuang waktu, uang dan energi, meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja dan motivasi. Sebaliknya dalam beberapa penelitian, konflik interpersonal memiliki efek positif seperti menambah energi dan motivasi yang diperlukan untuk sukses dalam tugas, orang terpaksa agresif dan mencari alternatif terbaik dari berbagai sudut pandang untuk menyelesaikan konflik.

## **5. Konflik Antarkelompok (*Intergroup Conflict*)**

Konflik dalam kelompok menjadi perhatian utama para pakar psikologi sosial saat ini. Perilaku konflik antarkelompok terjadi ketika individu dalam kelompok berinteraksi secara kolektif atau individual, dengan kelompok lain atau anggotanya. Kehadiran anggota atau subkelompok yang berbeda sering mengakibatkan penetrasi lebih banyak, pada masalah kelompok dan solusi yang lebih kreatif. Hal ini karena ketidaksepakatan memaksa anggota untuk berpikir lebih keras, sebagai upaya mengatasi keberatan yang mungkin terjadi terhadap opini kelompok secara umum. Akan tetapi, kelompok tersebut harus tahu bagaimana menghadapi perbedaan yang mungkin timbul. Rasa saling bergantung yang besar di antara anggota, dapat mengarah secara otomatis ke resolusi konflik dalam kelompok. Oleh karena itu, anggota akan belajar menerima gagasan dari para pembangkang (*dissenters*), yaitu orang yang tidak menyiratkan persetujuan dengan mereka. Para anggota belajar untuk mendengarkan dan menghargai keterbukaan, dan mereka belajar untuk berbagi pemecahan masalah bersama untuk memastikan eksplorasi semua aspek, dari sebuah masalah yang dihadapi kelompok.

Konflik antarkelompok merupakan peristiwa yang terkadang diperlukan, namun juga dapat merusak. Konflik dapat terjadi pada semua tingkatan dan fungsi



di masyarakat maupun organisasi. Konflik antarkelompok dapat membantu menghasilkan ketegangan kreatif (*creative tensions*) sehingga menghasilkan kontribusi yang lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Konflik antarkelompok dikatakan bersifat destruktif, ketika sudah mengasingkan kelompok yang seharusnya bekerja sama, ketika menghasilkan persaingan kalah-menang, dan ketika konflik mengarah pada kompromi dengan hasil yang kurang optimal.

Menurut Luthan (2008), beberapa kondisi penyebab munculnya *intergroup conflict* yang telah teridentifikasi adalah: (a) persaingan sumber daya, organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya akan menimbulkan konflik ini, karena setiap kelompok akan berkompetisi untuk mendapatkan anggaran, ruangan, penyedia, personal, dan dukungan layanan; (b) saling ketergantungan tugas, jika dua kelompok dalam organisasi tergantung pada satu kelompok yang lain maka kondisi ini cenderung akan menimbulkan konflik; (c) ambiguitas yurisdiksi, konflik ini akan muncul jika terdapat tumpang tindih dalam pertanggungjawaban; dan (d) memperjuangkan status, konflik ini muncul ketika satu kelompok mencoba memperjuangkan peningkatan status hierarki mereka, namun kelompok lain melihatnya sebagai ancaman. Selain itu, konflik ini juga bisa terjadi ketika satu kelompok merasakan adanya perbedaan dalam pemberian *reward*, kondisi kerja, tugas pekerjaan, dan hak istimewa, padahal kelompok tersebut berada pada status hierarki yang sama (Luthans, 2008).

Konflik antarkelompok terjadi dalam dua bentuk umum. Konflik horizontal melibatkan persaingan antara fungsi, misalnya departemen penjualan versus departemen produksi, penelitian dan pengembangan versus rekayasa (*engineering*), dan sebagainya. Konflik vertikal melibatkan persaingan antara tingkat hierarki, misalnya serikat pekerja versus manajemen, mandor versus manajemen menengah, pekerja toko versus mandor, dan sebagainya.

Perselisihan yang diselesaikan berdasarkan kekuasaan, seperti melalui pemogokan atau penutupan (*lockout*) dalam perselisihan manajemen-buruh, sering kali sangat tidak disukai oleh pihak yang kalah. Konflik yang tidak terselesaikan dapat disebabkan karena kedua belah pihak menarik diri dari tempat kejadian, kerja sama, dan efektivitas antarkelompok mungkin sangat terganggu dengan adanya kerugian organisasi. Akan tetapi, konflik tidak selalu merusak (*destructive*), namun juga bisa menjadi motivator. Apabila konflik sudah dirasa merusak, manajer perlu memahami dan melakukan sesuatu untuk memperbaiki hal itu. Cara-cara yang rasional untuk menangani konflik harus



diprogram, dan harus mencakup respons tindakan terencana dari manajer atau organisasi, daripada mengandalkan reaksi atau perubahan sederhana yang terjadi tanpa tindakan spesifik dari manajemen.

*Intergroup conflict* (konflik antarkelompok) akan terjadi kapan pun dan di mana pun selama masih terjadi kontak atau interaksi antarkelompok. Tiga sumber konflik antarkelompok adalah: (a) *kohesi*, yakni kedekatan dalam kelompok sering menyebabkan permusuhan kelompok; (b) *struktur tipe kepemimpinan*, dan (c) *status individu* dalam suatu kelompok adalah faktor yang meningkatkan konflik. Untuk mengatasinya, para pihak yang terlibat dalam konflik harus mencoba menemukan solusi, yang dapat diterima semua orang sehingga dapat mengurangi aspek konflik disfungsional.

## **6. Konflik Antarorganisasi (*Interorganizational Conflict*)**

Konflik organisasi biasanya melibatkan konflik interpersonal dengan rekan kerja atau supervisor, maupun konflik antarkelompok dalam bagian yang berbeda dari sebuah organisasi. Menurut Imazai & Ohbuchi (2002) terdapat dua jenis konflik organisasi, yaitu konflik vertikal dan konflik horizontal. Konflik vertikal terjadi pada kelompok tingkat hierarki yang berbeda, seperti supervisor dan *salesman*; sedangkan konflik horizontal terjadi antarindividu dari tingkat yang sama, seperti manajer di organisasi yang sama. Dalam konflik vertikal, perbedaan status dan kekuasaan antarkelompok lebih besar daripada di konflik horizontal, karena aspek ini cenderung untuk menyamakan kedudukan pada tingkat hierarki yang setara. Ketika konflik vertikal terjadi antara pekerja operasional dan administrasi maka dapat bersumber dari: (a) *jarak psikologis*, yakni pekerja tidak merasa terlibat dalam organisasi dan kebutuhan mereka tidak terpenuhi; (b) *kekuasaan dan status*, yakni pekerja merasa tidak berdaya dan merasa terasing; (c) *perbedaan nilai dan ideologi*, perbedaan ini merupakan hal yang mendasari keyakinan pada tujuan dari suatu organisasi dan; (d) *sumber daya yang langka*, yakni perbedaan pendapat mengenai manfaat, gaji, dan kondisi kerja.

Dalam konflik vertikal, biasanya individu dalam tingkat organisasi yang lebih rendah berusaha untuk menghindari konflik dengan tingkat hierarki yang lebih tinggi. Mereka mengamati bahwa rekan-rekan pada manajemen puncak memiliki lebih banyak konflik internal antarkelompok mereka, daripada orang-orang yang berada pada posisi yang lebih rendah. Hal ini terjadi karena alasan berikut: (a) orang di tingkat hierarki yang lebih tinggi terlibat dalam kegiatan

nonrutin dan pembangunan politik, yang orientasi tindakannya kurang jelas sehingga berpeluang memunculkan perbedaan pendapat yang lebih besar, dan (b) orang di tingkat hierarki yang lebih tinggi dianggap kurang fleksibel mengenai pandangan mereka sehingga penyelesaian konflik lebih sulit.

Ohbuchi (2002) meneliti tentang efek jangka pendek dan jangka panjang dari keadilan, yang dirasakan dalam konflik organisasi antara karyawan dan supervisor. Ia menyimpulkan bahwa keadilan untuk karyawan sangat penting dalam penyelesaian konflik organisasi. Ketika karyawan menyadari bahwa ada keadilan dalam resolusi konflik maka ikatan antara kelompok menjadi kuat. Ia menambahkan bahwa keadilan distributif yang dirasakan secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi yang positif, dan rasa puas dengan hasil konflik.

Konflik dapat pula terjadi antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, dan disebut dengan konflik antarorganisasi. Konflik ini biasanya muncul dalam bentuk persaingan, misalnya antarperusahaan. Akan tetapi, konflik antarorganisasi sebenarnya merupakan isu yang jauh lebih luas. Misalnya, ketidaksepakatan antara organisasi buruh dengan manajemen organisasi, antara pemerintah yang mengatur regulasi dengan organisasi yang menjadi subjek pengawasan, dan umumnya antara organisasi dengan organisasi lain yang berkaitan dengan penyediaan bahan mentah. Dalam situasi yang lain, potensi konflik bisa disebabkan oleh individu yang mewakili organisasi secara keseluruhan, namun bukan berasal dari internal sub-unit atau kelompok.

Konflik antarorganisasi biasanya terjadi pada tingkat *top manager*, namun manajer tingkat menengah dan rendah dapat juga mewakili organisasi mereka dalam hubungannya dengan organisasi lain. Misalnya, agen pembelian memiliki hubungan dengan *supplier*, dan supervisor memiliki hubungan dengan perwakilan organisasi serikat pekerja. Akan tetapi, konflik antarorganisasi perlu dikelola sehingga dapat menghasilkan keuntungan (*benefit*) baik bagi organisasi maupun bagi individual. Jika dikelola dengan baik, konflik antarorganisasi akan memiliki dampak positif berupa pengembangan dan inovasi produk, teknologi, persaingan harga, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

## **7. Konflik Keluarga (*Family Conflict*)**

Perceraian orangtua dan konflik keluarga merupakan peristiwa kehidupan yang penuh dengan stres, khususnya dalam kehidupan remaja. Saat ini, perceraian

orangtua lebih sering terjadi daripada di masa lalu, dan lebih dari satu juta anak mengalami perceraian orangtua setiap tahunnya. Penelitian telah menunjukkan bahwa remaja yang mengalami perceraian orangtua dan mereka yang mengalami konflik keluarga, memiliki lebih banyak masalah psikologis daripada remaja lainnya. Konflik keluarga didefinisikan sebagai keterlibatan anak dalam argumen serius dengan orangtua, menyaksikan sebuah argumen serius, atau menyaksikan kekerasan fisik di rumah mereka yang melibatkan orang dewasa (Pálmarsdóttir, 2015).

Penelitian Pálmarsdóttir (2015) dengan 20% sampel adalah mereka yang telah melalui perceraian orangtua, dan 31% yang mengalami konflik keluarga dalam kehidupan mereka. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengalaman ini memiliki efek pada kesehatan mental remaja. Kedua variabel independen tersebut menjelaskan kenaikan variabel dependen. Jika remaja telah mengalami perceraian orangtua atau pernah mengalami konflik keluarga maka kecemasan mereka meningkat. Temuan yang patut dicatat adalah bahwa hasil dari model regresi linier menunjukkan bahwa perceraian orangtua tidak sepenuhnya dimediasi melalui konflik keluarga saat melihat depresi remaja.

Hasil studi lain menunjukkan bahwa anak-anak dari orangtua yang bercerai memiliki lebih banyak masalah psikologis, daripada anak-anak yang dibesarkan di keluarga yang utuh dengan dua orangtua biologis (Sun, 2001). Bagi anak-anak dan remaja, peristiwa perceraian memiliki efek jangka pendek maupun jangka panjang. “Banyak anak dari orangtua yang bercerai melaporkan bahwa mereka kurang memiliki kepuasan hidup, dan tidak merasa aman di lingkungan mereka sendiri dibandingkan dengan teman sebayanya yang berasal dari keluarga utuh (Chase-Lansdale, Cherlin, & Kiernan, 1995).”

Strohschein (2005) melakukan penelitian longitudinal pada anak berusia empat sampai tujuh tahun. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana perceraian orangtua dapat memengaruhi kesehatan mental anak-anak. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa anak-anak yang orangtuanya bercerai menunjukkan tingkat depresi dan kecemasan yang lebih tinggi, daripada anak-anak yang orangtuanya tetap menikah. Dalam penelitian ini, ia juga menemukan bahwa anak-anak yang orangtuanya kemudian bercerai, menunjukkan tingkat kecemasan yang lebih tinggi dan depresi, ketimbang sebelum perceraian terjadi.

Tidak ada orangtua yang terbebas dari konflik. Akan tetapi, tingkat konflik keluarga yang lebih tinggi meningkatkan depresi dan kecemasan di

kalangan remaja. Amato dan Afifi (2006) melakukan sebuah penelitian yang mengevaluasi dampak konflik antara orangtua terhadap perasaan remaja. Hasilnya menunjukkan bahwa jika hubungan orangtua saling bertentangan, baik sebelum maupun setelah perceraian maka hal itu dapat memengaruhi anak-anak mereka. Jika anak-anak menyaksikan adanya hubungan yang saling bertentangan antara orangtua mereka, kemungkinan besar mereka akan mengalami kesulitan. Mereka (anak yang mengalami perceraian orangtua) juga menemukan bahwa perasaan di antara orangtua mereka berkurang setelah terjadinya perceraian.

Sebuah studi lain yang dilakukan oleh Baxter, Weston, dan Lixia Qu (2011) mengenai struktur keluarga dan anak-anak, dengan tujuan untuk mengetahui apakah mereka tinggal dengan kedua orangtua? Apakah orangtua mereka memiliki hubungan yang bertentangan, dan apakah orangtua mereka bercerai, namun memiliki hubungan yang tidak serasi atau tidak memiliki konflik? Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa anak-anak dalam keluarga utuh dengan konflik yang dialami pula oleh orangtua, memiliki kesejahteraan emosional yang lebih buruk daripada mereka yang orangtuanya tidak memiliki konflik (Baxter, Weston, & Lixia Qu, 2011). Jelas dari penelitian ini bahwa anak-anak yang orangtuanya memiliki konflik dalam hubungan mereka atau bercerai, memiliki kesejahteraan emosional yang lebih buruk (*poorer emotional well-being*) daripada keluarga utuh. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah peserta masih muda. Oleh karena itu, peserta atau anak mungkin belum sepenuhnya mengerti berbagai pertanyaan yang diajukan. Keterbatasan lainnya adalah hanya ibu dan anak yang menjadi bagian dalam penelitian sehingga tanpa keterangan dari ayah. Keterangan dari ayah tentunya juga sangat berguna, karena terdapat beberapa anak yang memiliki hubungan yang kuat dengan ayah mereka.

Anak-anak memiliki kepekaan yang tinggi terhadap kualitas interaksi di antara orangtua mereka. Ketika anak-anak muda menyaksikan konflik orangtua mereka, hal itu dapat memberi dampak jangka panjang pada perkembangan anak-anak (Amato, 2000, 2005; MA, 2012). Ketika orangtua terus-menerus memiliki konflik maka mereka menciptakan lingkungan, di mana anak-anak mereka tidak merasa aman. Jadi, mengakhiri pernikahan yang bertentangan terkadang bisa menjadi baik untuk anak-anak, dan juga kesejahteraan orangtua (Amato, 2000). Dalam kebanyakan penelitian sebelumnya, tidak banyak perhatian mengenai apakah konflik keluarga lebih berpengaruh pada anak daripada perceraian orangtua. Akan tetapi, remaja dan anak-anak lebih cenderung mengalami depresi

dan kecemasan, saat mereka melihat orangtua bercerai atau tinggal di rumah keluarga yang memiliki konflik.

## **8. Konflik Keluarga-Pekerjaan (*Work-Family Conflict*)**

Setiap karyawan menghadapi situasi kritis dalam kehidupan kerja (*work-life*), pribadi, maupun keluarga (*family-life*) yang sering menghasilkan konflik antarperan tersebut. Konflik ini menurut Grant & Donaldson (2001) dikenal sebagai konflik keluarga dengan pekerjaan (*work-family conflict*). Konflik keluarga-kerja terjadi bagi karyawan yang merasakan tekanan pada pekerjaan dan keluarga. Peran ini menjadi saling bertentangan, ketika partisipasi dalam salah satu peran memengaruhi partisipasi dalam peran lainnya. Kehidupan pekerjaan dan keluarga adalah dua bagian yang paling penting dari setiap individu. Di masa lalu, pekerjaan dan kehidupan keluarga merupakan dua wilayah yang berbeda dan independen. Akan tetapi, pada saat itu diakui bahwa terdapat hubungan timbal balik di antara mereka (Theunissen et al, 2003).

Suatu bentuk konflik antarperan dengan tekanan peran dari domain pekerjaan dan domain keluarga, yang saling bertentangan dalam beberapa hal dikenal sebagai konflik keluarga-pekerjaan (Greenhaus & Beutell, 1985). Misalnya, seorang perawat wanita harus melakukan tugas rumah tangga bersamaan dengan pekerjaan mereka sebagai perawat di rumah sakit. Perawat mungkin menghadapi tuntutan kerja yang berlebihan sehingga mengganggu tuntutan keluarga mereka, dan ini menimbulkan konflik antara peran pekerjaan dan peran keluarga. Mereka menjadi tidak mampu memenuhi kedua domain tanpa kompromi. Perawat yang menghadapi konflik keluarga sebagian besar menyalahkan pekerjaan dan kondisi kerja mereka di tempat kerja. Konflik ini membuat perawat tidak puas dengan pekerjaan mereka dan juga dengan kehidupan mereka.

Sebagian besar peneliti sepakat bahwa waktu yang didedikasikan untuk peran atau ketegangan tertentu, dan perilaku yang diciptakan oleh peran tertentu adalah elemen dasar konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Sharafi & Shahrokh, 2012). Peran keluarga-kerja sering bersaing merebutkan komoditas berharga, yaitu “waktu”, yang dikenal sebagai konflik keluarga berbasis waktu. Konflik keluarga-kerja adalah konflik yang umum terjadi. Hal itu terjadi ketika waktu yang dihabiskan untuk melakukan aktivitas pada satu peran, dapat menghambat pemenuhan tanggung jawab peran lainnya (Greenhaus & Beutell, 1985).

Pola perilaku tertentu yang diperlukan dalam satu peran menjadi tidak sesuai dengan harapan perilaku dalam peran lainnya. Seseorang cenderung menghadapi konflik antara dua peran, saat seseorang tidak dapat menyesuaikan perilaku pada peran yang berbeda (Greenhaus & Beutell, 1985). Dampak konflik keluarga-kerja memiliki hubungan terbalik dengan kepuasan kerja dan kehidupan. Hal ini juga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, konflik ini menyebabkan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) yang merupakan tahap awal munculnya sindrom *burnout* (kelelahan karena banyaknya tuntutan), menurunkan kinerja (*decreases job performance*), dan meningkatkan kesan negatif (Theunissen, 2003). Konflik keluarga-kerja memiliki dampak yang buruk terhadap kepuasan karier karyawan. Konflik keluarga-kerja, stres, dan komitmen organisasi yang kurang juga meningkatkan ketidakpuasan kerja di kalangan perawat. Alasan ketidakpuasan perawat telah diidentifikasi oleh para peneliti dalam literatur keperawatan. Alasannya adalah kurangnya partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, hubungan yang buruk dengan rekan kerja dan atasan, remunerasi rendah dan fasilitas kesejahteraan yang buruk, takut kehilangan pekerjaan, serta pengakuan yang buruk dan penjadwalan tetap (tugas dan waktu *shift*). Ketidakpuasan perawat juga terkait dengan masalah seperti kelelahan emosional dan ketidakhadiran, yang pada akhirnya memengaruhi perawatan pasien.

Penelitian tentang konflik keluarga-kerja telah meningkat dalam beberapa dekade terakhir, dan telah menyebabkan perkembangan model teoretis, studi empiris, dan inisiatif keluarga-organisasi yang disponsori oleh keluarga. Seiring banyak organisasi yang berusaha membantu karyawan untuk mengelola keseimbangan antara tuntutan kerja dan keluarga, ada pula kumpulan penelitian tentang topik konflik keluarga-bekerja. Selain peningkatan pesat wanita menikah yang memasuki angkatan kerja, sambil terus mempertahankan mayoritas keluarga dan tanggung jawab rumah tangga (Jackson, Tal, & Sullivan, 2003), minat yang besar terhadap topik tersebut juga didorong oleh pengakuan bahwa masalah keluarga-kerja sangat penting bagi kesejahteraan karyawan. Bukti empiris juga menegaskan bahwa konflik keluarga-kerja sering kali merupakan faktor stres berat di tempat kerja, yang menyebabkan berbagai hasil negatif termasuk gangguan kesejahteraan (Karatepe & Tekinkus, 2006).

Periset telah mengidentifikasi konflik keluarga-kerja sebagai salah satu penyebab utama stres di tempat kerja di wilayah Amerika Serikat. Di Kanada,

waktu kerja cenderung meningkat bagi banyak orang, begitu pula tuntutan nonkerja akibat perubahan struktur keluarga yang terus berlanjut, dan terus meningkatnya persentase karyawan dengan perawatan anak, perawatan orangtua, atau keduanya. Pria dilaporkan memiliki lebih banyak tanggung jawab keluarga, sebagian karena tingginya tingkat perceraian sehingga keterlibatan mengasuh anak tunggal meningkat (Gill & Davidson, 2001).

Konsep konflik kerja-keluarga telah dijelaskan oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal (1964) dengan menggunakan kerangka teori peran. Mereka mengusulkan bahwa penentu utama perilaku individu adalah harapan akan perilaku yang dimiliki orang lain terhadapnya. Teori peran memprediksikan bahwa harapan mengenai berbagai peran berbeda yang dilakukan seseorang, dapat menghasilkan konflik antarperan. Hal itu terjadi ketika terdapat tekanan untuk mendominasi waktu seseorang, dalam memenuhi semua harapan pekerjaan dan peran keluarga yang keduanya memerlukan waktu, energi, dan juga komitmen. Dengan menggunakan kerangka ini, Kahn et al. (1964) mendefinisikan konflik keluarga-kerja sebagai bentuk konflik antarperan, di mana tekanan peran dari pekerjaan dan lingkungan keluarga saling tidak sesuai. Ketidakcocokan tersebut ditunjukkan oleh fakta bahwa partisipasi dalam peran kerja menjadi lebih sulit, karena adanya partisipasi dalam peran keluarga dan sebaliknya.

Selain pengaruh negatif partisipasi dalam beberapa peran, teori identitas sosial mengusulkan agar orang dapat memasukkan diri dalam beberapa peran, dan mencapai keseimbangan keluarga-kerja dengan memastikan bahwa identitas yang saling bertentangan dalam beberapa peran harus mereka dipisahkan, atau dengan menerapkan nilai-nilai pribadi yang konsisten terkait identitas peran (Lobel, 1991). Adaptasi seseorang dengan berbagai identitas ini dapat mengatasi konflik peran yang ada. Misalnya, ketika peran dengan makna yang lebih tinggi menerima curahan waktu yang lebih oleh individu, karena mereka lebih memusatkan pada citra diri, usaha, dan identitas diri mereka di berbagai peran sehingga terjadi keseimbangan dan konflik dapat dihindari.

Argumen pengayaan menunjukkan bahwa sejumlah besar komitmen peran dapat memberi manfaat bagi individu (Rothbard, 2001). Ada beberapa sumber yang berasal dari peran kerja seseorang, seperti pendapatan, otonomi pekerjaan, dan dukungan sosial dari rekan kerja atau atasan yang dapat memengaruhi kesejahteraan seseorang dalam domain keluarga secara positif. Demikian pula, kehidupan rumah dan keluarga individu juga dapat memperkuat atau



memperkaya kualitas kehidupan kerja mereka, dengan menyediakan berbagai sumber daya pendukung untuk digali.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa kehidupan kerja seseorang dapat meningkatkan atau mengurangi kualitas kehidupan keluarga. Begitu pula dengan kehidupan keluarga yang dapat memberi pengaruh positif atau negatif terhadap sikap, perilaku, dan hasil kerja seseorang. Misalnya, jam kerja yang banyak dan tidak fleksibel, terlalu banyak terlibat dalam pekerjaan, tekanan kerja yang dapat menyulitkan hubungan dengan keluarga, serta penarikan diri dari tanggung jawab keluarga, secara negatif dapat memengaruhi kualitas hidup seseorang secara keseluruhan. Demikian pula, tanggung jawab pemberian perawatan yang menyeluruh terhadap aktivitas keluarga, dapat membatasi pilihan karier dan aspirasi individu, secara negatif memengaruhi keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta niat seseorang untuk melanjutkan pekerjaan mereka.

Konflik keluarga-kerja telah dikonseptualisasikan oleh Greenhaus dan Beutell (1985) atas dasar sumber konflik. Mereka membagi konflik keluarga-kerja menjadi tiga jenis konflik, yaitu berbasis waktu, berbasis ketegangan, dan konflik berbasis perilaku. *Konflik berbasis waktu* mengacu pada konflik yang muncul ketika waktu yang dikhususkan untuk satu peran, menyulitkan individu untuk berpartisipasi dalam peran lainnya. Contohnya, pada pertemuan orangtua-guru yang bertentangan dengan pertemuan penting di tempat kerja. Pengertian konflik keluarga berbasis waktu didasarkan pada model kelangkaan, yang menunjukkan bahwa energi manusia dalam jumlah terbatas. Walaupun penelitian (Nordenmark, 2002) berpendapat bahwa sumber alternatif yang disediakan oleh banyak peran, lebih besar daripada kemungkinan efek stres dari keterlibatan peran ganda.

Secara keseluruhan, menurut Aminah Ahmad (2008) konflik kerja-keluarga adalah susunan multidimensi yang kompleks. Konflik keluarga-kerja dikonseptualisasikan sebagai susunan dengan arahan ganda (kerja-keluarga dan keluarga-kerja), berbagai bentuk (berbasis waktu, berbasis *strain*, dan berbasis perilaku), dan spesifik untuk beberapa peran kehidupan (misalnya pasangan, orangtua, perawatan di rumah, dan liburan). Perspektif konflik ini berawal dari hipotesis kelangkaan yang mengasumsikan bahwa individu memiliki keterbatasan waktu dan tenaga. Aminah Ahmad (2008) mengembangkan model yang sangat menarik untuk memahami *predictors of work-family conflict*. Model



ini dikembangkan berdasarkan model tegangan-regangan (*stress-strain model*) dari Dunham (1984) dan teori identitas sosial (*social identity theory*) dari Lobel (1991).

Menurut model tegangan-regangan, prediktor disebut sebagai stresor, dan konflik sebagai regangan (*strain*). Sedangkan teori identitas sosial mengemukakan bahwa orang mengklasifikasikan diri mereka dalam berbagai kategori sosial, yang menentukan identitas dan peran mereka di lingkungan sosial. Misalnya, seseorang bisa memandang dirinya sebagai pegawai yang berharga, pasangan yang penuh kasih, atau orangtua yang baik. Berbagai peran ini memberikan aspek identitas yang berbeda kepada individu. Beberapa orang akan memandang diri mereka sebagai karyawan terhormat dan menjadi aspek terpenting dari identitas mereka. Sementara orang yang lain mendapatkan lebih banyak kesenangan dari peran pasangan di dalam suatu hubungan. Konflik dapat muncul ketika seseorang yang menghargai peran tertentu, namun dipaksa oleh kendala situasional untuk memiliki waktu yang cenderung sedikit.

Model yang dikembangkan Aminah Ahmad (2008) menunjukkan bahwa kendala atau prediktor ini dapat terkait dengan pekerjaan (*job type, work time commitment, job involvement, role overload, job flexibility*), faktor terkait keluarga (*number of children, life-cycle stage, family involvement, child care arrangements*), dan faktor-faktor yang berkaitan dengan individu (*life role values, gender role orientation, locus of control, perfectionism*) yang memprediksi tingkat konflik keluarga-pekerjaan yang dialami seseorang.

Aminah Ahmad (2008) mengutip banyak penelitian yang melihat karakteristik domain kerja sebagai prediktor konflik kerja-keluarga. Salah satu karakteristiknya adalah tipe pekerjaan dan tingkat konflik. Karyawan dalam posisi manajerial dan profesional melaporkan tingkat konflik kerja-keluarga yang lebih tinggi, daripada mereka yang bekerja dalam posisi nonmanajer dan nonprofesional (Duxbury & Higgins, 2003). Carnicer et al. (2004) menemukan pada karyawan Spanyol bahwa ada hubungan positif antara tingkat kategori pekerjaan dan konflik kerja keluarga, di mana manajer mengalami konflik kerja-keluarga yang lebih besar daripada kategori pekerja yang lebih rendah. Tingkatan level jabatan juga ditentukan dengan tingkat pendidikan karyawan. Karyawan dengan gelar master atau doktoral mengalami konflik kerja-keluarga yang lebih besar dan konflik antara keluarga ke pekerjaan, daripada karyawan dengan pendidikan sekolah menengah atas. Sebuah studi tentang operator wanita

Malaysia, juru tulis, sekretaris, perawat, dan dokter menemukan bahwa dokter mengalami intensitas konflik kerja-keluarga yang terbesar. Akan tetapi, operator mengalami intensitas konflik keluarga-kerja yang terbesar (Aminah Ahmad, 2005).

Studi menunjukkan bahwa komitmen waktu kerja, terkait dengan intensitas konflik kerja-keluarga yang dialami oleh karyawan. Salah satu bentuk konflik kerja-keluarga yang biasanya diukur adalah konflik berbasis waktu, yang didefinisikan sebagai konflik yang terjadi ketika jumlah waktu untuk satu peran membuat sulit untuk memenuhi persyaratan peran lain (Greenhaus & Beutell, 1985). Jam kerja yang panjang bisa berdampak negatif bagi keluarga dan bagi pekerja, yang berjuang menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan peran keluarga.

Bidang penelitian lain telah meneliti keterlibatan pekerjaan sebagai anteseden konflik keluarga-pekerjaan. Ada pengakuan bahwa individu yang berpartisipasi aktif dalam satu peran sekaligus merasa terganggu oleh pemikiran, emosi, atau tuntutan yang dikaitkan dengan peran lain (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). Menurut teori *spill-over*, suasana hati, stres, dan pemikiran yang dihasilkan dalam satu domain peran sering kali memengaruhi atau meluas ke ranah lain (William & Alliger, 1994).

Moorehead (2001) berpendapat bahwa tumpang tindih peran relatif positif dan mengacu pada “sinkronisasi kerja dan keluarga”. Sebaliknya, orang mungkin berpendapat bahwa pikiran yang tumpang tindih ini adalah gangguan, yang merupakan hasil dari kualitas peran yang buruk. Penelitian telah menunjukkan adanya hubungan positif antara keterlibatan kerja dan konflik keluarga-pekerja (Hammer et al., 1997; Darry & McCarthy, 2007). Hal ini menyiratkan bahwa individu dengan tingkat keterlibatan psikologis yang tinggi dan senang dengan peran pekerjaan mereka maka dapat mengorbankan peran keluarga. Hal ini tentu dapat mengakibatkan konflik keluarga-kerja. Apabila total permintaan waktu dan energi terlalu besar bagi seseorang untuk melakukan peran secara memadai maka kelebihan peran terjadi (Barnett & Hyde, 2001).

Individu yang menjalankan peran kerja dan menganggap bahwa beban kerja mereka lebih dari yang dapat mereka tangani maka akan mengalami emosi negatif, kelelahan, dan ketegangan. Perasaan ini kemudian akan memberi dampak positif pada konflik kerja-keluarga. Aminah Ahmad dan Maznah Baba (2003; 2004) meneliti peran *overload* yang dialami di tempat kerja, dan

hubungan dengan konflik kerja-keluarga antara dokter wanita Malaysia di rumah sakit umum. Studi tersebut menemukan bahwa 87,7% dokter mengalami beban kerja sedang sampai berat, yang dapat dikaitkan dengan frekuensi panggilan yang relatif tinggi dan peningkatan jumlah pasien rawat jalan yang harus diikuti, serta peningkatan jumlah pasien di bangsal yang mengarah ke rasio pasien terhadap dokter yang tinggi. Para dokter juga mengalami banyak konflik kerja-keluarga dan konflik cenderung meningkat dengan bertambahnya beban kerja.

Peneliti lain juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara *overload* peran dan konflik keluarga-kerja (Fu & Shaffer, 2001). Casey dan Chase (2004), dan Allen (2001) menekankan pentingnya pengaturan kerja yang fleksibel termasuk fleksibilitas jadwal kerja. Mereka menemukan bahwa adopsi fleksibilitas jadwal kerja dikaitkan dengan konflik kerja-keluarga yang kurang. Demikian pula Anderson, Coffey, dan Byerly, (2002) dan Carnicer, Sanchez, Perez, dan Jimenez (2004) menemukan fleksibilitas jadwal berhubungan negatif dengan konflik keluarga-kerja.

Hubungan antara konflik keluarga-kerja dan kepuasan kerja juga telah dipelajari oleh peneliti secara global. Aryee (1992) melakukan studi lintas budaya yang meneliti anteseden dan hasil konflik kerja-keluarga di antara wanita pekerja di Singapura. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa konflik kerja-keluarga dan kepuasan kerja, berkorelasi terbalik dengan korelasi -31. Noor (2004) melakukan penelitian tentang masalah konflik keluarga dengan pekerjaan di kalangan wanita Malaysia, hasil studinya menunjukkan hubungan yang signifikan, namun negatif antara konflik keluarga-kerja dan kepuasan kerja.

Netemeyer dkk. (2004) melakukan penelitian lintas negara yang meneliti hasil pekerjaan terkait konflik keluarga-pekerjaan. Mereka mengambil sampel karyawan dari Puerto Rico, Rumania, dan Amerika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik keluarga bekerja berbanding terbalik dengan kepuasan kerja dengan nilai  $r$ , -.17, -.33, -.11. Karimi et al. (2012) melakukan penelitian di antara guru wanita Iran dan menemukan hubungan negatif ( $r = -0,269$ ) antara kedua konflik keluarga bekerja dan kepuasan kerja. Salguero et al, (2012), melakukan penelitian di antara karyawan Spanyol dari organisasi publik dan menemukan hubungan terbalik antara konflik keluarga kerja dan kepuasan kerja dengan  $r = -.023$ .

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa perawat yang menghadapi masalah konflik keluarga-kerja merasa kurang puas dengan pekerjaannya (Zulfiqar, et al, 2013). Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Namasivayam dan Mount (2004), Michael et al. (2004); Martins dkk. (2002); Howard et al. (2004); Boles dkk. (2001), Karimi (2008); Ngah dkk. (2009); Cohen & Liani (2009) yang juga menyimpulkan bahwa ketika timbul konflik keluarga-kerja, kepuasan karyawan dari pekerjaan semakin menurun. Hal ini dapat disimpulkan dari bukti yang ada bahwa konflik keluarga-bekerja secara konsisten merupakan anteseden dari kepuasan kerja. Contohnya seperti konflik muncul ketika perawat memberi lebih banyak waktu untuk pekerjaannya, daripada untuk keluarga karena sifat pekerjaan atau apa pun yang membutuhkan lebih banyak waktu. Seorang perawat yang memberi waktu kepada keluarga mereka hampir tidak dapat memberi waktu atau konsentrasi pada tugas mereka di tempat kerja, yang membangkitkan ke situasi konflik sehingga menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

## C. RANGKUMAN

Konflik dalam organisasi adalah keadaan perselisihan yang disebabkan oleh oposisi atau kebutuhan, nilai, dan kepentingan aktual yang dirasakan antara orang-orang yang bekerja bersama dalam organisasi yang bersangkutan. Jenis-jenis konflik dalam organisasi cukup beragam. Ada bentuk konflik yang melibatkan persaingan (*rivalries*), kecemburuan (*jealousies*), benturan kepribadian (*personality clashes*), definisi peran, serta perjuangan (*struggles*) untuk mendapatkan kekuasaan dan dukungan (*power and favor*). Konflik pribadi adalah konflik antara dua orang dan yang paling sering terjadi, yaitu ketika satu sama lain saling tidak menyukai atau terjadi benturan kepribadian (*personality clash*). Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Konflik peran dapat terjadi ketika harapan seorang atau lebih dari anggota kelompok memperoleh peran yang tidak sesuai. Jenisnya meliputi *intrasender*, *intersender*, *person-role*, dan *interrole conflict*. Konflik interpersonal adalah pertentangan antarindividu dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Beberapa penyebab yang paling sering terjadi dari konflik interpersonal adalah tujuan yang berbeda,

metode, tingkat pengetahuan, kemampuan, dan budaya atau peran individu yang berbeda dalam organisasi. Gejala-gejala konflik interpersonal mungkin berbeda dan dapat memanifestasikan dirinya sebagai permusuhan, kecemburuan, komunikasi yang buruk, frustrasi, dan moral yang rendah.

Konflik antarkelompok (*intergroup conflict*) akan terjadi kapan pun dan di mana pun selama masih terjadi kontak atau interaksi antarkelompok. Tiga sumber konflik antarkelompok adalah kohesi, struktur tipe kepemimpinan, dan status individu. Konflik dapat juga terjadi antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Hal ini disebut konflik antarorganisasi. Konflik ini biasanya muncul dalam bentuk persaingan misalnya antarperusahaan. Akan tetapi, konflik antarorganisasi sebenarnya merupakan isu yang jauh lebih luas. Misalnya, ketidaksepakatan antara organisasi buruh dengan manajemen organisasi, antara pemerintah yang mengatur regulasi dengan organisasi yang menjadi subjek pengawasan, dan umumnya antara organisasi dengan organisasi lain yang berkaitan dengan penyediaan bahan mentah.

Konflik keluarga didefinisikan sebagai keterlibatan dalam argumen serius dengan orangtua, menyaksikan sebuah argumen serius orangtua, atau menyaksikan kekerasan fisik di rumah mereka yang melibatkan orang dewasa. Konflik keluarga memiliki dampak negatif pada anak-anak. Karyawan menghadapi situasi kritis antara kehidupan kerja (*work-life*), pribadi, atau kehidupan keluarga (*family-life*) yang sering menghasilkan konflik di kedua peran tersebut. Konflik ini dikenal sebagai konflik keluarga dengan pekerjaan (*work-family conflict*).

## D. LATIHAN SOAL

### Petunjuk:

1. Latihan ini ditujukan untuk mengetahui kompetensi yang telah Anda miliki setelah Anda mempelajari materi Bab 2.
2. Bacalah dan pahami kasus yang disajikan di bawah ini, kemudian jawablah 5 (lima) pertanyaan yang ada di bawahnya berdasarkan materi Bab 2 yang telah Anda pelajari.

## **Kasus:**

### **“Meludah, Warga SAD Tersinggung p-Bentrokan dengan SAD, 1 Warga Tewas”.**

“MERANGIN - Akibat meludah, warga Desa Kungkai, Kecamatan Bangko Selasa (15/12), sekitar pukul 12.00 WIB bentrok dengan warga Suku Anak Dalam (SAD). Dalam peristiwa tersebut, dua orang warga Kungkai, Koko dan Darwis terpaksa dilarikan ke Rumah Sakit Daerah (RSD), Kolonel Abundjani Bangko. Salah satu di antaranya, yakni Darmawis tewas akibat peluru yang menembus bagian kepalanya.

Informasi yang berhasil dihimpun Jambi Ekspres kejadian tersebut berawal adanya warga Kungkai bernama Jaya (12), seorang anak yang baru pulang dari Rumah Sakit Jiwa Jambi (RSJ) meludah. Kebetulan ada dua motor warga SAD sedang lewat. Entah kena entah tidak ludah tersebut ke mereka, salah seorang SAD langsung berhenti dari motor. Tanpa aba-aba lagi, SAD langsung memukuli kepala Jaya. Bahkan, warga SAD mengancam pisau yang dibawanya ke leher anak yang baru sehat tersebut dan melihat kejadian tersebut. Seketika warga Kungkai melihat kejadian itu langsung mengejar SAD tersebut.

Tak terima warga juga mendatangi perumahan SAD yang berada di Kungkai seberang dan terjadi bentrok antara warga dan SAD. Dari kejadian tersebut 5 unit sepeda motor milik SAD dibakar warga Kungkai dan 2 warga Kungkai di tembak di bagian kepala dan bokong, korban pun langsung dilarikan ke rumah sakit umum Abunjani Bangko.

"Seperti itulah kejadiannya," ungkap Ides, warga Kungkai. Bupati Merangin Al – Haris saat di lokasi kejadian mengatakan, dirinya selaku orangtua di kabupaten Merangin akan memediasi masyarakat. Hingga mencari solusi yang baik untuk kedua belah pihak.

Hal yang sama juga diungkapkan Kapolres Merangin Munggaran Kartayuda saat di lokasi kejadian. Dirinya mengatakan, pihaknya akan terus berusaha memediasi kedua belah pihak tersebut hingga menemukan jalan keluar. Di samping itu, pihaknya juga akan tetap melakukan pengamanan di perbatasan antara perumahan warga Kungkai dan warga SAD. Karena kondisi masih mencekam karena warga Kungkai tidak terima atas kejadian tersebut.

“Ya, kita akan terus menjaga perbatasan ini dan memediasi antarwarga hingga tidak terjadi lagi korban yang lainnya,” tegasnya. Hingga pukul 06.30 WIB

korban bernama Darmawis tidak bisa diselamatkan. Sampai berita ini diturunkan, kondisi Desa Kungkai masih mencekam, sejauh ini aparat dari TNI, Polri, dan Brimob sedang berjaga-jaga. (amn)

Sumber : Surat Kabar Harian Jambi Ekspres, Rabu, 16 Desember 2015

### **Pertanyaan:**

1. Menurut Aminah Ahmad (2008), sejumlah faktor yang terkait dengan individu dapat berkontribusi pada munculnya konflik. Faktor-faktor tersebut adalah: (a) falsafah hidup (*life role values*), (b) orientasi peran gender (*gender role orientation*), (c) *locus of control*, dan (d) *perfectionism*. Anda diminta menganalisis dalam kasus di atas, faktor-faktor apa yang menyebabkan munculnya konflik tersebut.
2. Lakukan analisis kasus, termasuk jenis konflik apakah peristiwa dalam kasus tersebut. Berikan argumentasinya secara jelas dan lugas.
3. Menurut Cotaе dan Montemayor (2012), faktor individu yang dapat memengaruhi munculnya konflik adalah: (a) kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), (b) tipe kepribadian (*personality type*), (c) kekurangan keterampilan (*skill deficiency*), dan (d) kekurangan perhatian (*attention deficit*). Menurut analisis Anda apakah terdapat faktor di atas yang memengaruhi munculnya kasus di atas?
4. Konflik antarkelompok merupakan peristiwa yang terkadang diperlukan, namun juga dapat merusak yang terjadi pada semua tingkat dan di semua fungsi dalam masyarakat dan organisasi. Anda diminta menjelaskan sedikitnya tiga dampak positif dan dampak negatif dari kasus tersebut!
5. Menurut Imazai & Ohbuchi (2002) terdapat dua jenis konflik organisasi termasuk dalam organisasi masyarakat, yaitu konflik vertikal dan konflik horizontal. Anda diminta menjelaskan bukti-bukti dari kasus tersebut sebagai bentuk konflik vertikal dan konflik horizontal.

## PENYEBAB DAN DAMPAK KONFLIK

### A. PENYEBAB KONFLIK

Dalam setiap organisasi terdapat berbagai faktor yang menjadi penyebab munculnya konflik. Konflik individu biasanya muncul ketika seseorang tidak memiliki kepastian tentang tugas apa yang harus dilakukan, karena penjelasan dari supervisor atau manajemen mungkin tidak memadai. Konflik antarindividu dapat juga disebabkan dari stres yang berkaitan dengan peran.

Dalam literatur disebutkan terdapat enam sumber utama konflik yang menimbulkan sengketa dalam organisasi, yaitu (1) perbedaan pendapat interpersonal yang muncul ketika seseorang mengalami stres individu; (2) masalah yang dihasilkan dari konflik peran, suatu kondisi yang terjadi ketika ada bentrokan alih peran seseorang dalam organisasi; (3) perjuangan seseorang dan kelompok terhadap satu sama lain untuk mencapai kepentingan mereka sendiri; (4) kesalahpahaman dan perbedaan pendapat dari diferensiasi, yaitu bentrokan yang timbul karena orang-orang mendekati masalah yang umum dari orientasi yang sangat berbeda; (5) saling ketergantungan untuk kolaborasi yang tidak seimbang di antara beberapa pihak, menjadi penyebab komunikasi dan interaksi yang sulit sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih intensif; dan (6) tekanan eksternal, yaitu kekuatan-kekuatan luar perusahaan yang menekan sistem internal (Hotepo, et.al. 2010).

Konflik sesungguhnya tak dapat dielakkan atau tak dapat dihindari, dan menjadi bagian dari dinamika kehidupan organisasi. Hal itu karena tujuan dari pemangku kepentingan (*stakeholders*) sering berbeda, misalnya manajer dan staf sering memiliki tujuan yang tidak sesuai. Jones et al. (2000) mengemukakan bahwa konflik adalah fakta yang mungkin tidak menyenangkan dalam setiap organisasi, karena orang-orang bersaing untuk pekerjaan (*compete for jobs*),



sumber daya (*resources*), kekuasaan (*power*), pengakuan (*recognition*), dan keamanan (*security*).

Menurut Henri (2009) konflik organisasi dapat dianggap sebagai sengketa yang terjadi ketika kepentingan, tujuan, atau nilai-nilai individu atau kelompok yang berbeda tidak kompatibel antara satu dengan yang lainnya. Misalnya, situasi ketika mereka berupaya saling menjegal satu sama lain, sebagai upaya untuk mencapai tujuan atau kepentingan mereka. Konflik muncul dalam kelompok karena kelangkaan kebebasan, posisi, dan sumber daya. Orang-orang yang menyukai kebebasan sampai batas tertentu cenderung menolak sikap saling tergantung walaupun dalam suatu kelompok. Orang-orang yang mencari kekuasaan berjuang dengan orang lain untuk posisi atau status dalam kelompok.

Konflik adalah bagian dari kehidupan organisasi dan dapat terjadi antarindividu, individu dan kelompok, dan antarkelompok. Sementara konflik pada umumnya dianggap bersifat disfungsional (memiliki efek negatif). Akan tetapi, konflik dapat juga bermanfaat untuk menyelesaikan masalah meskipun dilakukan dalam perspektif yang berbeda. Sayangnya, banyak orang yang masih menganggap konflik dengan konotasi yang buruk, dan masih sedikit yang melihat sisi positifnya. Rico (1964) menekankan hal ini dengan menyatakan bahwa sebagian besar organisasi sebenarnya membutuhkan lebih banyak konflik. Pondy (1992) juga menyatakan bahwa tidak adanya konflik dapat berdampak pada otokrasi, keseragaman, stagnasi, dan kejenuhan mental (*mental fixity*). Sebaliknya, kehadiran konflik akan berdampak pada munculnya demokrasi, keberagaman, pertumbuhan, dan aktualisasi diri.

Konflik juga berdampak sehat secara psikologis dan sosial. Sehat secara psikologis karena orang terhindar dari frustrasi, dan memungkinkan tumbuhnya partisipasi bahkan perasaan sukacita. Sehat secara sosiologis karena akan mendorong perlawanan terhadap *status quo*, serta menyediakan peluang sosial dan demokrasi yang berasal dari pluralisme berupa penghargaan terhadap adanya keragaman. Oleh karena itu, menurut Butler (1973), konflik akan muncul di mana-mana, belum tentu disfungsional, dan dapat menjadi alat untuk menentang orang-orang yang tidak menyukai atau anti terhadap kemajuan.

Berdasarkan uraian di atas maka munculnya konflik bukan tanpa alasan. Jung (2003) menyatakan bahwa konflik jelas terkait dengan kekuatan, dan dapat muncul saat pencapaian tujuan organisasi dihindari. Hal ini juga diyakini bahwa

orang-orang mengetahui berbagai faktor yang menimbulkan konflik seperti kelangkaan, hambatan dan kepentingan, atau tujuan yang tidak sesuai. Akan tetapi, Pondy (1966) berpendapat bahwa kemungkinan penyebab konflik tidak berkorelasi tinggi dengan pencapaian tujuan dan sasaran, dalam situasi perilaku rutin yang memiliki prosedur baik dan lingkungan yang stabil. Dalam keadaan seperti ini, variabel konflik mungkin lebih berkaitan dengan kepribadian, alasan otonomi, saling ketergantungan, dan status fungsional.

Menurut Ikeda, et al. (2005) terdapat sejumlah alasan yang membenarkan eskalasi konflik, antara lain: (1) saat departemen tumbuh maka orang kehilangan kontak dengan departemen lain, namun anggota departemen mulai berpikiran berbeda dengan departemen lain; (2) peningkatan penekanan berupa keuangan sebagai alat untuk motivasi manajer, dan pendirian pusat keuntungan yang berbeda di dalam sistem bisnis terpadu yang akhirnya menciptakan banyak konflik; (3) meningkatnya penekanan pada spesialisasi fungsional, politik promosi, dan rekrutmen memperkuat isolasi departemen sehingga menghasilkan konflik; (4) saat ini ada lebih banyak ruang bagi para pekerja untuk memberikan kritik di antara satu sama lain. Sementara kebebasan berbicara ini dapat bermanfaat bagi masyarakat secara keseluruhan, namun dalam konteks organisasi dapat berubah menjadi konflik, dan (5) konsumen menuntut harga yang lebih rendah, serta kualitas yang lebih baik dalam produk dan layanan. Hal ini menciptakan tekanan sehingga masing-masing departemen bekerja lebih efektif dan dapat mengakibatkan konflik antardepartemen.

Alasan lain menurut Kumar, et al. (1995) adalah konflik terjadi karena rasa ketergantungan yang asimetris sehingga memengaruhi tingkat kepercayaan dan komitmen kelompok. Menurutnya, interferensi asimetris terjadi ketika pihak-pihak memiliki tingkat ketergantungan yang berbeda satu sama lain. Artinya, dalam satu kelompok yang sama, beberapa individu dapat bergantung pada orang-orang yang dapat menunjukkan kemerdekaan yang berkaitan dengan mereka. Sikap saling tergantung akhirnya membuat individu tidak memiliki kemandirian karena sangat bergantung pada yang lain. Semakin suatu pihak menggantungkan diri dengan pihak yang lain maka semakin mudah konflik terjadi.

Penelitian Hatepo et al. (2010) menunjukkan manfaat dari konflik organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa konflik memiliki efek positif dan negatif bagi organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa jika konflik tidak

diselesaikan dengan baik maka dapat memengaruhi organisasi, misalnya buruknya kinerja organisasi, kurangnya kerja sama, serta tidak efisiennya penggunaan sumber daya yang berakibat pada menurunnya produktivitas. Selain itu, pengaruh positif dari konflik terhadap organisasi terutama dalam membangun kerja sama antarkaryawan, mendorong inovasi organisasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam mengatasi konflik. Oleh karena itu, tugas dari manajemen dan karyawan adalah untuk mengembangkan kekompakan dalam organisasi, dan konflik harus diatasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Ketika membahas penyebab dan dampak konflik, pertanyaan yang muncul adalah pada situasi apa konflik dapat muncul? Konflik cenderung muncul dalam keadaan tertentu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), keadaan yang cenderung menciptakan konflik adalah: (1) perbedaan kepribadian, (2) perbedaan nilai, (3) batasan pekerjaan yang kabur, (4) perebutan sumber daya yang terbatas, (5) pengambilan keputusan yang tidak demokratis, (6) pembuatan keputusan sepihak, (7) komunikasi yang buruk, (8) persaingan antardepartemen, (9) harapan kerja yang tidak masuk akal (kebijakan, peraturan, tenggang waktu, pembatasan waktu), (10) harapan yang tidak terpenuhi dan/atau tidak realistis (mengenai gaji, kemajuan, atau beban kerja), (11) organisasi yang lebih kompleks, dan (12) konflik yang tidak terselesaikan, berikut penjelasannya lebih lanjut.

### **1. Perbedaan Kepribadian (*Personality Differences*)**

Setiap individu memiliki kepribadian unik yang memunculkan perbedaan sikap, pendapat, keyakinan, stabilitas emosional budaya, kedewasaan, pendidikan, jenis kelamin, bahasa, dan lain-lain. Oleh karena itu, reaksi mereka terhadap rangsangan atau stimuli khusus juga berbeda. Perbedaan ini menyebabkan beberapa individu memandang rangsangan tertentu, sebagai sesuatu yang meremehkan posisi mereka atau menolak nilai-nilai yang dianutnya. Sering kali perbedaan individu mengadopsi tatanan moral dan/atau emosi, mengubah perselisihan mengenai siapa yang secara faktual benar atau salah menjadi pertengkaran sengit, maupun siapa yang benar secara moral. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan kepribadian berkontribusi pada situasi konflik (Jha & Jha, 2010).

## 2. Perbedaan Nilai (*Value Differences*)

Perbedaan nilai sering disebut pula dengan perbedaan kultur. Hal itu karena nilai-nilai atau sistem keyakinan yang dianut pemeluknya, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kebudayaan. Oleh karena itu, kebudayaan memengaruhi pola berpikir dan tingkah laku individu, dalam kelompok pendukung kebudayaan yang bersangkutan. Selain perbedaan dalam tataran individual, kebudayaan dalam masing-masing kelompok terkadang juga tidak sama.

Setiap individu dibesarkan dalam lingkungan kebudayaan yang berbeda-beda. Dalam lingkungan komunitas atau kelompok masyarakat yang sama pun, tidak menutup kemungkinan akan terjadi perbedaan kebudayaan. Hal itu karena tatanan kebudayaan lingkungan keluarga yang membesarkannya tidak sama. Dalam tataran kebudayaan menjadi suatu yang wajar, jika terjadi perbedaan nilai dan norma yang ada dalam lingkungan masyarakat. Ukuran atau standar yang dipakai oleh satu kelompok masyarakat berbeda dengan yang dipakai oleh kelompok atau masyarakat lain, karena sistem nilainya berbeda. Oleh karena itu, jika masing-masing komunitas tidak memiliki rasa saling pengertian dan menghormati perbedaan tersebut maka faktor perbedaan nilai ini akan menimbulkan terjadinya konflik sosial. Contohnya, seseorang yang dibesarkan pada lingkungan kebudayaan pedesaan yang tidak bersifat individualis dihadapkan pada pergaulan kebudayaan perkotaan yang bersifat individualis. Tentunya ia akan mengalami kesulitan jika suatu saat ia menjadi pimpinan kelompok yang harus membuat kebijakan untuk kelompoknya.

Patton (2014) mengutip Frederich, Strong, dan von Gunten (2002) yang membahas kasus perbedaan nilai, yang mengakibatkan konflik tingkat mikro di dalam unit rawat inap suatu rumah sakit. Menurutny, konflik perawat-dokter muncul ketika seorang perawat menolak mengikuti perintah dokter, yang ditentukan untuk mengelola obat penenang potensial ke pasien berusia 47 tahun. Dokter, pasien, dan istri pasien sebelumnya setuju untuk memberi obat penenang terkendali ke pasien untuk mempercepat kematian. Perawat yang bekerja pada *shift* sebelumnya merasa tidak nyaman dengan perintah dokter, karena dianggap berlebihan pada saat itu untuk perkembangan penyakit pasien. Petugas layanan kesehatan dapat menolak tugas perawatan pasien, ketika secara etis atau secara moral menentang intervensi atau prosedur dalam kasus tertentu. Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang menjadi dasar bertingkah laku,

dan menjadi aturan dalam berinteraksi suatu organisasi apakah sesuatu itu baik, buruk, salah, atau benar. Polaritas nilai pada unit rawat inap tersebut tentunya menciptakan konflik di antara dokter, perawat, pasien, dan keluarga pasien.

### **3. Batasan Pekerjaan yang Kabur (*Blurred Job Boundaries*)**

Patton (2014) mengutip pandangan beberapa ilmuwan, yang mengungkapkan bahwa konflik di antara pekerja perawatan kesehatan yang saling tergantung dapat terjadi karena ketidaksesuaian tentang profesional mana, yang bertanggung jawab untuk melakukan peran tertentu atau membuat keputusan pengobatan (Jameson, 2003). Batas yang kabur antara perawat dan dokter menyebabkan konflik ketika perawat senior yang ahli dalam spesialisasi mereka, sering gagal mematuhi batasan formal praktik keperawatan (Bonner & Walker, 2004).

Hal ini menguatkan temuan Kaitelidou dkk (2012) yang mempelajari konflik perawat dokter di Yunani, yang menyimpulkan bahwa dokter memiliki lebih banyak konflik dengan perawat alumni pendidikan tinggi (universitas). Kemajuan bidang keperawatan menciptakan konflik antarprofesional antara perawat dan dokter, yang tidak mau menerima evolusi profesi praktisi perawat. Banyak perawat saat ini memegang kualifikasi akademis yang sama atau setara dokter (Ashworth, 2000).

### **4. Persaingan untuk Sumber Daya Terbatas (*Battle for Limited Resources*)**

Langkanya sumber daya dapat membangkitkan konflik, karena masing-masing orang atau unit kerja memerlukan sumber daya tertentu padahal pihak lainnya juga memerlukan sumber daya tersebut. Konflik sering terjadi karena minimnya ketersediaan finansial, *human capital*, dan sumber daya lain bagi setiap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Persaingan untuk sumber daya dalam semua bidang telah berkembang secara signifikan selama beberapa dekade terakhir, dan hampir menimpa semua organisasi. Persaingan ini muncul karena adanya kelangkaan yang dapat berakhir menjadi konflik. Jumlah karyawan yang terbatas, anggaran yang lebih ketat untuk pembelian peralatan, dan perubahan alur kerja berkontribusi terhadap konflik antarkelompok dan intragrup (Tomajan, 2012).

## **5. Pengambilan Keputusan (*Decision-Making*)**

Coombs (2003) melakukan studi etnografi perawat, perawatan intensif, dan dokter. Meskipun banyak interaksi di antara dokter-perawat adalah interaksi yang saling menguntungkan atau memuaskan, namun pengambilan keputusan klinis menyebabkan konflik di antara kelompok profesional. Kedua kelompok tersebut dapat saja sampai pada ketidaksepakatan mengenai keputusan klinis karena interpretasi yang berbeda. Dokter menghargai kenyataan bahwa staf perawat memiliki pengetahuan tentang pasien. Coombs (2003) mencatat bahwa pengetahuan ini sering kali tidak dianggap sebagai informasi dalam pembuatan keputusan klinis. Dengan mengabaikan pengetahuannya, staf perawat merasa frustrasi dan terdevaluasi. Mereka juga menganggapnya sebagai penghinaan terhadap keterampilan klinis dan pengalaman profesional mereka dalam perawatan intensif. Para perawat yang menyadari bahwa mereka tidak memiliki dasar pengambilan keputusan yang kuat, namun para dokter gagal untuk memvalidasi hal ini.

## **6. Komunikasi (*Communication*)**

Konflik terjadi karena adanya hambatan dalam proses interaksi komunikasi di antara para pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak yang disampaikan melalui media akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa bias, terlebih jika dibumbui dengan menggunakan humor yang segar. Jika para pihak menggunakan komunikasi interpersonal yang efektif maka para pihak akan dapat memahami isi pesan dengan benar sehingga responsnya akan sesuai dengan yang diinginkan. Kreitner dan Kinicki (2010) secara khusus menyebutkan bahwa komunikasi yang tidak memadai dapat menjadi anteseden munculnya konflik.

Bentuk komunikasi yang dimaksud termasuk komunikasi verbal atau nonverbal. Tempat kerja yang memiliki tingkat stres tinggi dapat menimbulkan konflik yang disebabkan komunikasi verbal. Jenis komunikasi ini bisa mencakup gosip, bahasa kasar, rumor yang menyebar, mengkritik, memperdebatkan, dan merendahkan komentar. Di samping itu, isyarat nonverbal seperti mengabaikan, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh juga bisa memicu konflik. *Bullying* di tempat kerja juga dapat menjadi contoh komunikasi disfungsional yang menghasilkan konflik.

## **7. Kompetisi Interdepartmental (*Interdepartmental Competition*)**

Konsensus umum di antara para teoretikus menunjukkan bahwa konflik antarke-lompok tidak dapat dihindari (Dougan & Mulkey, 1996). Ia berpendapat bahwa peran manajer departemen menuntut perhatian sebagai pendahulunya dari konflik yang dirasakan. Manajer departemen diharuskan untuk memimpin karyawan mereka untuk melanjutkan interaksi yang diperlukan antardepartemen dengan cara yang diharapkan, namun sering bertentangan. Kompetisi antardepartemen dapat timbul bila pembelian nonrutin perlu dilakukan. Hal ini sering kali tidak dianggarkan dengan baik pada tingkat organisasi, dan menyebabkan gesekan ketika lebih dari satu departemen memerlukan pembelian yang memerlukan modal besar, tetapi tidak dapat diakomodasi semuanya.

## **8. Harapan (*Expectations*)**

Harapan setiap orang berbeda-beda. Teman sebaya (*peers*) cenderung merasa frustrasi saat harapan rekan kerja (*coworkers*) mereka tidak terpenuhi. Hal ini menyebabkan konflik antara yang satu dengan yang lainnya. Harapan kerja yang berbeda juga menghasilkan konflik di tingkat intradepartemen. Leever et al. (2010) melakukan penelitian kualitatif eksploratif, terhadap staf medis dan perawat di satu bangsal rumah sakit. Mereka menemukan bahwa harapan, komunikasi, saling menghormati, profesionalisme, iklim kolaborasi, dan kualitas layanan begitu bervariasi di antara staf medis dan perawat. Mereka juga menemukan, konflik terjadi karena kurangnya keserasian antara ekspektasi dan realitas yang disebutkan di atas.

## **9. Kompleksitas Organisasi (*Complex Organizations*)**

Kompleksitas kehidupan organisasi seperti tekanan waktu, keputusan hidup atau mati (likuidasi), dan beban kerja yang berat berkontribusi terhadap sisi kontekstual konflik. Tempat kerja yang tidak dapat diprediksi, kompleks, dan melibatkan ambiguitas kerja, dapat menciptakan stres dan menghasilkan konflik tingkat makro (Haraway & Haraway, 2005). Bagian dari setiap organisasi yang kompleks adalah perubahan, dan perubahan cenderung meningkatkan konflik dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat banyak faktor yang menyebabkan konflik dalam organisasi. Menurut Maslow, Argyris, McGregor, Rogers, dan penulis lain terdapat kecenderungan dasar dalam pengembangan kepribadian



manusia terhadap pemenuhan diri atau aktualisasi diri (*self-fulfillment, or self-actualization*). Hal ini menyiratkan bahwa sebagai individu yang dewasa, mereka ingin diberi tanggung jawab lebih, cakrawala yang lebih luas, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi pribadi mereka. Proses ini dapat terganggu setiap kali seseorang gagal dalam mewujudkannya.

Dengan demikian, konflik yang memengaruhi organisasi dapat terjadi pada diri individu, antarindividu, dan antarkelompok. Konflik dalam kelompok kerja sering kali disebabkan oleh perjuangan mengatasi kontrol, status, dan sumber daya yang langka. Dalam organisasi, konflik antarkelompok memiliki asal usul yang sama. Resolusi konflik yang konstruktif ini paling sering dapat dicapai melalui proses pemecahan masalah yang rasional, ditambah dengan kemauan untuk mengeksplorasi isu dan alternatif dan saling mendengarkan.

Secara umum, penyebab konflik dalam organisasi begitu banyak, antara lain mulai dari penyebab interpersonal seperti selera, gaya hidup, sikap, perilaku, dan kondisi persaingan yang kontras untuk sumber daya organisasi yang langka. Selain itu, penyebab struktural seperti gaya kepemimpinan, proses manajemen, perselisihan mengenai sumber daya, perebutan kekuasaan, perselisihan gaji, dan kondisi ketidaksepakatan selama bekerja. Di samping itu, perbedaan persepsi, keterbatasan sumber, serta pengelompokan kerja dan spesifikasi sangat potensial sebagai sumber konflik organisasi (Mullins, 2005).

## **B. DAMPAK KONFLIK**

Berikut penjelasan mengenai dampak konflik.

### **1. Dampak Fungsional/Konflik Konstruktif**

Pada awalnya masyarakat berpandangan bahwa semua konflik itu tidak baik. Sebaliknya, beberapa konflik ternyata mendukung tercapainya tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Hal ini kemudian disebut dengan konflik yang berdampak fungsional, atau disebut juga dengan istilah bentuk konstruktif konflik. Robbin (2001) mengemukakan bahwa konflik fungsional sebagai konflik yang dapat mendukung tujuan kelompok untuk memperbaiki kinerjanya (kelompok). Argumentasinya adalah jika konflik mengarah pada persaingan yang normal antara kelompok, dan kelompok bekerja lebih keras dan menghasilkan produk lebih banyak, hal ini berarti menguntungkan untuk kelompok dan



organisasi. Hal ini dipandang sebagai konfrontasi antara dua ide, tujuan, dan pihak untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi. “Salah satu manfaat utama dari konflik yang konstruktif adalah memberikan anggotanya kesempatan, untuk mengidentifikasi masalah dan memanfaatkan peluang. Selain itu, dapat menginspirasi ide-ide baru, pembelajaran, dan pertumbuhan antara individu-individu (Kreitner & Kinicki, 2008).”

Menurut Rusell & Jerome (1976), konflik memiliki dampak positif maupun negatif. Menurutnya, konflik dapat menjadi positif ketika dapat mendorong kreativitas, penampilan baru, klarifikasi sudut pandang, dan pengembangan kemampuan manusia untuk menangani perbedaan interpersonal. Konflik dapat menjadi negatif ketika tercipta suatu resistensi terhadap perubahan, munculnya gejala dalam organisasi atau antarhubungan, menumbuhkan ketidakpercayaan, membangun perasaan kekalahan, atau memperlebar jurang kesalahpahaman.

Kemajuan yang telah dicapai dalam peradaban manusia dewasa ini mungkin disebabkan oleh konflik antara alam dan manusia. Manusia memiliki kebutuhan yang tidak terbatas sehingga harus mengeksploitasi sumber daya dengan semena-mena, sementara alam semesta menyediakan sumber yang terbatas karena terdapat beberapa sumber tidak bisa diperbarui. Akhirnya, muncul konflik antara manusia dan alam. Akan tetapi, konflik selalu menghasilkan energi yang positif dan konstruktif, meski di lain pihak dapat menyebabkan energi yang destruktif seperti banjir, tanah longsor, kerusakan hutan, dan lain-lain.

Hasil positif dari konflik cenderung memiliki nilai motivasi. Mereka mendorong atau memberi energi pada seseorang untuk mengatasi situasi. Tingkat energi yang meningkat dapat terlihat sewaktu orang berbicara dengan nada lebih keras, mendengar lebih cermat apa yang diucapkan, atau bekerja lebih keras. Dengan energi (motivasi) yang tinggi tersebut maka akan memberi manfaat kepada organisasi, yaitu berupa munculnya ide-ide inovatif untuk melaksanakan tugas-tugas yang tentunya akan lebih baik.

Menurut Omisore & Abiodun (2014), dampak positif dari konflik adalah sebagai berikut.

- a. Memotivasi individu untuk berbuat lebih baik dan bekerja lebih keras. Hal itu karena bakat dan kemampuan seseorang dapat sampai pada posisi aktualisasi diri dalam situasi konflik.

- b. Memuaskan kebutuhan psikologis tertentu seperti dominasi, agresi, penghargaan, dan ego. Dengan demikian, adanya konflik dapat memberi kesempatan bagi seseorang, untuk menggunakannya secara konstruktif dan melepaskan dorongan perilaku agresif.
- c. Menyediakan gagasan kreatif dan inovatif. Misalnya, beberapa manfaat yang dirasakan karyawan saat ini adalah hasil dari konflik pengelolaan serikat pekerja selama beberapa dekade terakhir. Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang bertikai untuk mengklarifikasi berbagai sasaran mereka. Hal tersebut menyebabkan ditingkatkannya pemahaman kelompok tentang tujuan. Kelompok-kelompok sering kali bersikap apatis tentang fungsi khusus mereka, hingga muncul suatu ancaman eksternal. Apabila suatu ancaman menjadi kenyataan, anggota-anggota dari berbagai kelompok mulai secara serius memikirkan tujuan kelompok mereka.
- d. Menambah variasi pada kehidupan organisasi seseorang, karena jika tidak maka kehidupan kerja akan membosankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika kelompok-kelompok terlibat dalam sebuah konflik maka kohesi (persatuan) internalnya meningkat. Kelompok yang ditentang dianggap sebagai musuh dan berbagai sumber daya kelompok dimobilisasi guna menghadapi ancaman dari luar. Untuk mencapai tujuan tersebut, pertengkar-pertengkar di dalam kelompok yang bersangkutan perlu ditiadakan, dan semua energi harus ditunjukkan untuk melawan musuh. Adapun alasan mengapa peningkatan kohesi kelompok dianggap sebagai hasil fungsional dari konflik, adalah karena kelompok-kelompok dengan kohesi tinggi dapat meningkatkan produktivitas tinggi jika tujuan manajemen tercapai.
- e. Memfasilitasi pemahaman tentang masalah, orang memiliki pemahaman satu sama lain dan mengarah pada koordinasi yang lebih baik antara individu dan departemen, selain untuk memperkuat hubungan intra-kelompok. Sewaktu konflik berkembang, pihak manajemen seharusnya memiliki kepekaan bahwa ada sesuatu yang tidak beres, dan mereka dapat merancang untuk mengatasi konflik yang sudah terjadi. Andai kata kedua kelompok berselisih paham tentang sesuatu sedangkan hal tersebut tidak pernah dijelaskan, maka mereka akan bekerja pada tingkat efektivitas yang lebih rendah tanpa sang manajer yang bersangkutan memahami mengapa hal tersebut terjadi. Hal tersebut terutama akan terjadi, andai kata masalah

antara kelompok-kelompok tersebut disebabkan karena sistem kerja tertentu yang ditetapkan oleh pihak manajemen.

- f. Menginspirasi kreativitas. Beberapa organisasi melihat konflik sebagai kesempatan untuk menemukan solusi kreatif terhadap masalah. Konflik dapat menginspirasi anggota untuk melakukan *brainstorming*, sekaligus memeriksa masalah dari berbagai perspektif. Konflik dapat mendorong peningkatan efektivitas menyeluruh pada organisasi, karena kelompok atau individu akan dipacu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah. Konflik bermanfaat untuk menunjukkan kepada semua pihak bahwa lingkungan senantiasa mengalami perubahan, dan organisasi yang bersangkutan harus mengubah caranya bekerja guna menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut.
- g. Saling berbagi dan menghormati pendapat. Anggota organisasi bekerja sama untuk menyelesaikan konflik. Mereka lebih bersedia untuk berbagi pendapat dengan anggota lain dari kelompok. Konflik juga dapat menyebabkan anggota saling memerhatikan satu sama lain, pada saat mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik menstimulasi kelompok-kelompok untuk mempertahankan nilai-nilai, serta norma-norma yang dianggap penting dan tepat bagi mereka. Berbagai macam kelompok memandang diri mereka sebagai pelindung nilai-nilai tertentu. Dalam organisasi tertentu, kelompok pemasaran misalnya sangat menekankan kualitas tinggi, sedangkan kelompok produksi lebih menekankan biaya rendah per unit. Walaupun nilai-nilai tersebut kontradiktif, namun upaya menyelesaikan konflik semacam ini mungkin menghasilkan sebuah pemecahan yang dapat menguntungkan seluruh organisasi.
- h. Meningkatkan komunikasi di masa depan. Konflik dapat membawa anggota kelompok untuk bersama, dan membantu mereka untuk belajar lebih banyak satu sama lain. Dengan konflik maka mereka saling mempelajari pendapat masing-masing mengenai topik yang relevan dengan pertumbuhan organisasi, untuk memahami gaya komunikasi yang disukai setiap anggota. Konflik dalam sebuah organisasi dapat memberi gambaran penyelesaian masalah pada konflik di masa depan. Individu atau kelompok biasanya akan termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi penyelesaian konflik yang ada. Walaupun informasi yang demikian terpengaruh (bias) oleh persepsi-persepsi subjektif berbagai pihak yang terlibat dalam konflik,

namun biasanya disajikan informasi tambahan yang dapat berguna untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Jika tidak ada konflik, mungkin tidak ada motivasi untuk mengumpulkan informasi tambahan, atau mencari cara lain untuk melaksanakan tugas yang lebih baik (Omisore & Abiodun, 2014).

Tang & Chang (2010) meneliti tentang hubungan langsung antara konflik peran dan kreativitas. Hasil survei menunjukkan bahwa konflik peran secara signifikan dapat berdampak langsung pada kreativitas karyawan. Dengan kata lain, konflik peran secara signifikan memengaruhi kreativitas karyawan, namun *self-efficacy* dan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator parsial antara konflik peran dan kreativitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menganggap konflik peran memiliki dampak positif dan langsung terhadap kreativitas karyawan.

Menurut Tang & Chang, (2010) temuannya sejalan dengan penelitian Janssen (2000) yang menyarankan agar tingkat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi memicu respons inovatif, dan juga dengan Jones (1993) yang menemukan bahwa konflik peran dapat memaksa individu untuk menerima sudut pandang yang berbeda, lebih fleksibel, dan memperluas sumber informasinya. Kemampuan untuk berpikir secara fleksibel merupakan elemen penting yang dapat menghasilkan gagasan baru. Menurutnyanya pula, beberapa studi telah mengadopsi pandangan positif terhadap konflik peran. Misalnya, ketika individu terlibat dalam banyak peran, namun ternyata menimbulkan dampak positif (Lenaghan dan Sengupta, 2007) yang mengarah pada variasi kognitif yang merangsang kreativitas. Perubahan semacam itu dapat meningkatkan kreativitas. Demikian pula Janssen (2000) menemukan bahwa tingkat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi (termasuk ambiguitas peran dan/atau tuntutan peran yang saling bertentangan) dapat memicu kreativitas untuk berinovasi.

## **2. Dampak Disfungsional/Konflik Destruktif**

Di samping konflik fungsional terdapat juga konflik yang menghambat kinerja kelompok. Konflik ini adalah bentuk disfungsional atau sering disebut juga dengan istilah konflik destruktif. Konflik tidak bisa dihindari dan diinginkan dalam organisasi, tetapi ketika tidak ditangani dengan efektif maka konflik dapat merusak hubungan. Dengan demikian, konflik akan mengganggu pertukaran

ide, informasi, serta sumber daya dalam kelompok dan antardepartemen. Konflik disfungsional dapat menghalangi dan mencegah tercapainya tujuan organisasi.

Konflik disfungsional biasanya menghambat kinerja organisasi dan mengarah pada penurunan produktivitas. Orientasi konflik ini ditandai dengan persaingan kepentingan individu di atas kepentingan keseluruhan bisnis, manajer menahan informasi dari satu sama lain, karyawan melakukan sabotase pekerjaan orang lain baik sengaja atau secara halus, maupun ketidaktertarikan yang disebabkan oleh konflik kelompok kerja (Kreitner, & Kinicki, 2010). Oleh karena itu, konflik tidak hanya memengaruhi kinerja seseorang, tetapi juga menimbulkan gangguan psikosomatik yang melemahkan kesehatan individu. Secara umum maka konflik cenderung memiliki konsekuensi negatif baik bagi individu maupun organisasi.

Menurut Beru et al. (2015) dampak negatif dari konflik organisasi terdiri dari berbagai bentuk termasuk: (a) pemborosan waktu, (b) keputusan yang tertunda, (c) menghasilkan kebuntuan, (d) regresi misalnya penarikan keahlian, pengalaman, opini, dan lain-lain, (e) kinerja yang melambat, (f) pemogokan, (g) penguncian, (h) tindakan bertahan, (i) dan sabotase. Sedangkan menurut Omisore & Abiodun (2014) dampak negatif konflik pada individu meliputi: (a) respons psikologis, (b) respons perilaku, dan (c) respons fisik. Berikut penjelasannya lebih lanjut.

- a. Respons psikologi berupa tidak peduli terhadap hal lain, minat kerja yang berkurang, ketidakpuasan terhadap pekerjaan, kecemasan dalam kerja, keterasingan dari orang lain, dan frustrasi.
- b. Respons behavioral berupa merokok berlebihan, alkoholisme, hilangnya nafsu makan atau makan yang berlebihan, menolak pengaruh, agresi terhadap orang lain, maupun sabotase kerja. Jika meminjam teori agresi dari Sigmund Freud, konflik terjadi karena perasaan marah yang ditujukan kepada diri sendiri. Agresi yang diarahkan pada diri sendiri merupakan bagian dari nafsu bawaan yang bersifat merusak. Terkadang agresi tidak secara langsung ditujukan pada objek yang nyata, atau objek yang berhubungan dengan perasaan berdosa atau bersalah.
- c. Respons fisik berupa seringnya diabaikan atau tidak diperhatikan sehingga adrenalin dan denyut jantung meningkat, serta tekanan darah. Hal ini dapat menyebabkan berbagai penyakit seperti penyakit lambung, masalah pernafasan, sakit kepala, maupun masalah koroner.

Menurut Taino et al. (2016), konflik di tempat kerja dapat memiliki dampak negatif berupa cedera psikologis. Konflik yang memengaruhi organisasi dapat terjadi di dalam individu, antarindividu, dan antarkelompok. Konflik hubungan antarpekerja dapat berbahaya bagi individu dan organisasi. Konflik hubungan juga dapat muncul dalam berbagai cara, termasuk permusuhan, konflik sosial, dan gaya pengawasan yang kasar. Konflik dalam kelompok kerja sering kali disebabkan oleh perjuangan menguasai kontrol, status, dan sumber daya yang langka. Konflik antarkelompok dalam organisasi memiliki proses yang sama.

Konflik yang tidak segera dipecahkan dapat menjadi pemicu stres, serta dapat mengakibatkan bentuk konflik yang lebih ekstrem dan dikenal sebagai *bullying* di tempat kerja. Pada tingkat organisasi, komunikasi dan interaksi yang tidak dimanajemen dengan baik dapat menjadi penyebab konflik di tempat kerja. Solusi dari konflik tersebut adalah dengan memastikan para pekerja memiliki peran yang jelas, mendorong komunikasi antarpekerja, mendidik pekerja tentang perilaku di tempat kerja, dan melatih pekerja yang tepat untuk meredakan situasi interpersonal yang sulit. Sebuah organisasi kerja yang buruk dapat menyebabkan cedera psikologis terkait pekerjaan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan gangguan mental dan penyakit yang berkaitan dengan kerja.

Pemberi kerja harus memahami semua faktor risiko di dalam organisasi kerja, termasuk hubungan interpersonal dan konflik di tempat kerja. Selanjutnya, konflik hubungan harus diminimalkan atau dicegah sedini mungkin karena bisa menyebabkan gangguan stres yang akut, terutama pada pekerja yang berisiko mengalami stres. Manajemen dalam suatu organisasi dapat menggunakan *Psychological Injury Risk Indicator* (PIRI), yakni instrumen baru yang dikembangkan dan dirancang untuk mengidentifikasi adanya cedera psikologis dan menilai tingkat cedera tersebut.

Patton (2014) merangkum hasil-hasil penelitian yang menunjukkan dampak negatif dari konflik, khususnya pada bidang kesehatan, yakni sebagai berikut.

#### **a. Dampak pada Pasien (*Patient Impact*)**

Johnson (2009) mengutip contoh skenario terburuk yang disebabkan oleh konflik. Perawat pada unit perawatan intensif memberi tahu dokter bahwa ada pasien yang menderita komplikasi pascaoperasi. Dokter menyalahkan perawat dan menolak masuk ke unit perawatan intensif untuk memeriksa pasien.

Kemudian, ketika gejala pasien tidak menunjukkan perbaikan, perawat tersebut kembali menghubungi dokter tersebut, yang mengakibatkan dokter menjadi lebih marah. Perawat menolak menghubungi dokter untuk ketiga kalinya sampai pasien tersebut mulai mengalami pendarahan secara internal. Akibatnya, pasien pun harus segera dioperasi kembali karena terlambat ditangani. Selain konflik langsung dan konflik pendapat di antara dokter dan perawat tentang perlakuan yang bertentangan, konflik yang belum terselesaikan juga berpotensi memengaruhi kualitas perawatan pasien.

#### ***b. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)***

Cox (2003) melaporkan bahwa peningkatan terjadinya konflik intragrup menyebabkan kurangnya kepuasan kerja di kalangan perawat. Konflik di bidang keperawatan dikaitkan dengan pergantian pekerjaan yang lebih tinggi, penurunan komitmen kerja, ketidakhadiran, peningkatan keluhan, orientasi staf keperawatan terus-menerus, dan pertimbangan untuk meninggalkan profesinya. Studi terbaru menyimpulkan bahwa perawat di Kanada telah mengurangi jam kerja mereka karena konflik, dan perawat di Jepang meninggalkan peran mereka saat ini sebagai akibat konflik yang belum terselesaikan (Almost, 2006). Kepuasan dan retensi sangat penting bagi petugas kesehatan.

#### ***c. Efek terhadap Individu (Effect on Individual)***

Konflik yang terus berlanjut mengakibatkan karyawan menjadi stres. Akibatnya, konflik antarpribadi telah dicatat sebagai salah satu sumber utama stres bagi perawat (Rowe & Sherlock 2005). Penelitian menunjukkan bahwa orang yang stres mengakibatkan kemampuan untuk fokus menurun, penyimpangan memori, penyembuhan yang berjalan lambat, dan berkurangnya penyerapan nutrisi (Forte, 1997). Stres bisa menghasilkan penyakit psikosomatik seperti sakit perut, sakit kepala, depresi, dan kecemasan. Konflik juga menumbuhkan rasa takut, ketidaksukaan, dan mudah tersinggung (Almost, 2006). Pada akhirnya, hal ini dapat merusak tingkat harga diri dan tingkat kepercayaan diri individu.

#### ***d. Upaya Kolaboratif (Collaborative Efforts)***

Leever et al. (2010) menegaskan bahwa kolaborasi yang buruk kemungkinan disebabkan oleh, atau dapat menghasilkan konflik. Hubungan interpersonal yang mengalami konflik disebabkan oleh emosi negatif, yang menimbulkan persepsi



buruk tentang orang yang memicu perselisihan. Hal ini dapat mengakibatkan berkurangnya kolaborasi, karena dampak konflik dapat menyebabkan satu sama lain saling menghindari konfrontasi dan pelampiasan emosi. Kurangnya kolaborasi ini menyebabkan hilangnya produktivitas, mengurangi efisiensi, meningkatkan kesalahan, dan kompromi.

#### **e. Biaya (Cost)**

Konflik di kalangan profesional berbiaya sangat mahal bagi sebuah organisasi. Tidak hanya menurunkan produktivitas, tapi juga bisa menyebabkan pergantian karyawan (*employee turnover*). Konflik berdampak pada pengeluaran biaya tinggi. Menurut data Equal Employment Opportunity Commission tahun 2004, sekitar \$168 juta dikeluarkan untuk kasus hukum konflik di tempat kerja (Haraway & Haraway, 2005).

Karimi. N (2014) meneliti dampak konflik peran (*role conflict*) dengan stres jabatan (*occupational stress*), di kalangan perawat (*nurses*) rumah sakit di Iran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa konflik peran yang dialami perawat memiliki dampak negatif, yaitu berupa stres jabatan. Artinya, perawat yang memiliki tugas yang berbeda dan harus dikerjakan pada saat bersamaan, akan mengalami lebih banyak stres. Misalnya, karyawan yang harus melakukan berbagai aktivitas dan tugas di tempat kerja mereka, kemudian mereka merasa sulit untuk membuat keseimbangan. Hal itu berdampak pada munculnya stres, karena tidak dapat mengendalikan situasi untuk mencapai keseimbangan.

Profesi keperawatan pada dasarnya memiliki tingkat stress yang tinggi dibandingkan dengan profesi sebanding lainnya, karena mereka bekerja berjam-jam untuk merawat pasien. Pada umumnya, perawat menjadi lelah dan depresi karena bekerja dalam waktu lama terutama di waktu malam. Selanjutnya, Karimi. N (2014) mengemukakan bahwa hasil penelitiannya sejalan dengan hasil penelitian Rosse & Rosse (1981), yang mencatat bahwa konflik peran (tuntutan yang tidak sesuai dari atasan atau rekan kerja) dan ambiguitas peran (kurangnya kejelasan harapan supervisor atau rekan kerja), secara signifikan dapat menyebabkan stres kerja dan keinginan untuk berhenti. Oleh karena itu, lama waktu bekerja, permintaan yang tidak sesuai, dan ambivalensi dalam tanggung jawab akan meningkatkan tingkat stres.

Dampak selanjutnya adalah situasi yang merusak baik bagi individu maupun organisasi. Efek negatif dari stres pada individu adalah kelelahan, depresi,



kegelisahan, gangguan tidur, dan kesulitan dalam mengambil keputusan (Malik, 2011). Stres juga menyebabkan rendahnya produktivitas, ketidakpuasan, rendahnya komitmen, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan dalam organisasi (Michael and Petal, 2009).

Baqutayan, et al. (2014) menyelidiki dampak konflik internal dan eksternal terhadap kesejahteraan karyawan dan tingkat stres. Ia menganalisis konsekuensi dari berbagai jenis konflik pada tingkat stres manajer proyek. Hasilnya menunjukkan bahwa (a) konflik internal sangat terkait dengan tingkat stres, karena sejumlah besar manajer proyek memiliki kesepakatan bahwa hal ini adalah sumber stres yang penting bagi mereka; (b) jenis kelamin tidak memengaruhi bagaimana mereka merespons konflik di tempat kerja mereka, baik pria maupun wanita menanggapi hal yang sama mengenai tingkat stres mereka; (c) perasaan tidak diatur oleh daerah, karena tidak ada perbedaan antara tingkat daerah yang disebabkan oleh berbagai jenis konflik. Akhirnya, tujuan manajer proyek harus mempromosikan konflik konstruktif yang membantu mengklarifikasi suatu masalah, mencari solusi potensial, membuka cara berpikir, dan melakukan hal-hal baru.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pemanfaatan data penelitian oleh manajer proyek, untuk menyesuaikan kondisi kerja dengan memerhatikan kondisi kesehatan mereka. Melalui studi tentang konsekuensi stres di tempat kerja terhadap karyawan dan juga organisasi, penerapan kebijakan pengurangan stres di tempat kerja tampaknya diperlukan. Hal ini berguna untuk peningkatan kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan. Oleh karena itu, temuan penelitian saat ini dapat dimanfaatkan untuk pencegahan stres di antara manajer proyek.

Ul Haq (2011) juga telah melakukan penelitian dalam bidang perilaku organisasi yang ditujukan untuk mengetahui dampak konflik interpersonal, yang dikaitkan dengan persepsi politik, stres kerja, penyimpangan organisasi, penyimpangan interpersonal, dan niat untuk berhenti. Hasilnya adalah sebagai berikut.

- a. Konflik interpersonal memiliki dampak terhadap stres kerja. Individu menjadi stres ketika permintaan atau tuntutan kerja, melebihi keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk dapat melaksanakannya. Stres kerja terjadi karena stres yang dialami oleh individu maupun organisasi mengarah ke reaksi fisik, psikologis, atau fisiologis negatif sehingga memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, konflik kerja

merupakan salah satu faktor yang dapat menciptakan stres dalam sebuah organisasi, dan konflik kerja secara signifikan berhubungan dengan stres kerja. Konflik interpersonal berhubungan dengan ketidakcocokan antarpribadi, yang biasanya terdiri dari faktor-faktor afektif seperti gesekan, ketegangan, permusuhan, dan ketidaksabaran (Spector & Jex, 1998; Amason, 1996). Argumen ini memperkuat bahwa konflik interpersonal memiliki dampak terhadap stres di tempat kerja.

- b. Konflik interpersonal memiliki dampak terhadap penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasi. Penyimpangan di tempat kerja adalah perilaku dari anggota organisasi yang melanggar norma-norma organisasi, yang telah disepakati bersama sehingga akan mengancam kesejahteraan organisasi dan anggotanya. Sebuah perilaku dikatakan menyimpang ketika seorang individu atau kelompok dalam sebuah organisasi melanggar aturan, tradisi, atau peraturan internal. Menurutny, para peneliti lain memberi nama yang berbeda untuk perilaku ini seperti penyimpangan di tempat kerja (Bennett & Robinson, 1997), perilaku agresif (Anderson & Pearson, 1999), perilaku kontraproduktif (Mangione & Quinn, 1975), dan perilaku antisosial (Giacolone & Greenberg, 1997).

Robinson dan Bennett (1995) membagi kerangka penyimpangan di tempat kerja ke dalam dua kategori, yakni penyimpangan kerja interpersonal dan penyimpangan kerja organisasi. Perilaku penyimpangan interpersonal adalah antara individu dan karyawan dari sebuah organisasi, yang terlibat dalam perilaku menyimpang seperti pelecehan seksual, dan agresi verbal maupun fisik. Sementara penyimpangan organisasi adalah perilaku antara karyawan dan organisasi yang terlibat dalam perilaku seperti pencurian, usaha yang tidak maksimal dalam bekerja, dan sabotase (Robinson & Benett, 1995).

- c. Konflik interpersonal memiliki dampak terhadap niat untuk berhenti bekerja. Niat untuk berhenti didefinisikan sebagai keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang meninggalkan organisasi dapat disebabkan oleh beberapa alasan, (1) ia dapat berhenti secara sukarela karena menganggap lingkungan kerja tidak menguntungkan, atau karena ada organisasi lain yang memberikan gaji lebih besar dan fasilitas yang lebih memuaskan. (2) Ia berhenti karena organisasinya memang ingin mengakhiri hubungannya dengan karyawan tersebut, karena dianggap tidak kompatibel

(usia lanjut/pensiun), atau karena kematian. Konsekuensi dari dampak ini adalah organisasi akan mengeluarkan tambahan biaya untuk memilih, merekrut, dan melatih karyawan baru, serta organisasi akan kehilangan modal sosial.

Hasil penelitian Tang & Chang (2010) juga menunjukkan bahwa konflik peran selain memiliki dampak positif, ternyata juga memiliki dampak negatif yaitu menurunkan *self-efficacy* (efikasi diri). Menurutny, temuan penelitiannya sejalan dengan hasil peneliti lain yang menyatakan bahwa konflik peran serta ambiguitas peran dapat mengurangi *self-efficacy* (Jex dan Gudanowski, 1992). Bandura (1997) menegaskan bahwa konflik peran dan ambiguitas dapat berdampak negatif terhadap *self-efficacy*. Artinya, lingkungan penuh konflik dapat menyebabkan individu mulai mempertanyakan kemampuan mereka. Dengan demikian, karyawan yang mengalami konflik peran dapat menurunkan *self-efficacy*.

Martinko dan Gardner (1982) dan Gist dan Mitchell (1992) juga mencapai konsensus serupa. Bukti dari beberapa studi empiris mendukung argumen ini. Misalnya, Hartline dan Ferrell (1996) dan Chebat dan Kollias (2000) menemukan bahwa konflik peran karyawan berdampak pada tingkat *self-efficacy* karyawan yang lebih rendah. Beauchamp dan Bray (2001) juga menemukan bahwa konflik peran berhubungan negatif dengan peran, yang terkait dengan tugasnya. Karatepe dkk. (2006) baru-baru ini menunjukkan hasil yang serupa untuk efek merugikan dari konflik peran terhadap *self-efficacy*. Tosi dan Tosi (1970) mengamati adanya hubungan negatif di antara konflik peran dan kepuasan kerja para guru, namun tidak menemukan hubungan antara konflik peran, ancaman kerja, dan kecemasan. Beehr dan Newman (1978) dan Caplan et al. (1975) menemukan bahwa konflik peran berhubungan positif dengan beberapa bentuk ketegangan seperti kelelahan, keluhan, depresi, dan iritasi.

Gallina (2010) melakukan penelitian untuk menguji sejauh mana pekerja sosial mengalami konflik etika, dalam konteks lingkungan praktik mereka. Dalam membuat keputusan profesional, pekerja sosial saat ini terjebak di antara dua tuntutan yang saling bertentangan, yaitu misi profesional (*mission of the profession*) dan kekuatan pasar (*market forces*). Sesuai dengan kode etiknya, pekerja sosial wajib memberikan pelayanan kepada orang lain di atas kepentingan pribadi, menyediakan akses terhadap layanan untuk semua orang yang membutuhkannya, dan menentang munculnya ketidakadilan sosial.

Sementara di pihak lain, pekerja sosial menghadapi penurunan sumber daya yang didikte oleh “filosofi pasar” yang dianut oleh organisasi, yang membatasi pemberian layanan dan meningkatnya tuntutan untuk menghabiskan waktu dan energi dalam menghasilkan laporan tertulis.

Posisi demikian tentunya semakin membuat pekerja sosial mengalami konflik peran, yaitu situasi di mana standar kemasyarakatan, norma, dan perilaku yang diharapkan terkait dengan suatu posisi tidak sesuai dengan yang ditentukan oleh posisi lain, yang dipegang oleh individu yang sama. Jika dituntut oleh profesi untuk memberikan layanan kepada mereka yang membutuhkan (yaitu harapan yang berasal dari peran profesional), dan dihadapkan pada kebijakan organisasi yang membatasi pemberian layanan (yaitu harapan terkait dengan afiliasi kerja) maka potensi konflik etik akan semakin tinggi. Konflik etik yang dihasilkan memiliki dampak negatif, yaitu stres dan frustrasi pekerja.

Hasil penelitiannya sejalan dengan temuan penelitian Abramovitz (2005), yang menemukan bahwa sumber stres di lingkungan praktik yang saat ini telah diidentifikasi antara lain persyaratan administratif, perencanaan dan pencapaian target kinerja, tantangan dalam alokasi sumber daya, kurangnya otonomi, tingkat *turnover* tinggi, sifat lingkungan birokrasi, dan banyaknya pekerjaan (*amount of work*). Hal tersebut memiliki dampak secara negatif terhadap kemampuan pekerja sosial, dalam memberikan layanan berkualitas kepada klien.

## C. RANGKUMAN

Dalam setiap organisasi, terdapat berbagai faktor yang menjadi penyebab munculnya konflik. Keadaan yang cenderung menyebabkan konflik adalah: (1) perbedaan kepribadian, (2) perbedaan nilai, (3) batasan pekerjaan yang kabur, (4) perebutan sumber daya yang terbatas, (5) pengambilan keputusan yang tidak demokratis, (6) pembuatan keputusan sepihak, (7) komunikasi yang buruk, (8) persaingan antardepartemen, (9) harapan kerja yang tidak masuk akal (kebijakan, peraturan, tenggang waktu, pembatasan waktu), (10) harapan yang tidak terpenuhi atau tidak realistis (mengenai gaji, kemajuan, atau beban kerja), (11) organisasi yang lebih kompleks, dan (12) konflik yang tidak terselesaikan. Konflik sesungguhnya tak dapat dihindari sehingga merupakan bagian dari dinamika kehidupan organisasi. Hal itu karena tujuan dari pemangku

kepentingan (*stakeholders*) sering berbeda, seperti misalnya manajer dan staf sering memiliki tujuan yang tidak sesuai.

Konflik adalah fakta yang mungkin tidak menyenangkan, namun tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi. Hal itu karena setiap orang bersaing untuk pekerjaan, sumber daya, kekuasaan, pengakuan, dan keamanan. Konflik juga memiliki efek positif dan negatif bagi organisasi. Jika konflik tidak diselesaikan dengan baik maka dapat memengaruhi organisasi, misalnya buruknya kinerja organisasi, kurangnya kerja sama, membuang-buang sumber daya, dan menurunkan produktivitas. Selain itu, konflik berpengaruh positif terhadap organisasi terutama dalam membangun kerja sama antarkaryawan, mendorong inovasi organisasi, dan meningkatkan kualitas keputusan dalam menyelesaikan konflik. Oleh karena itu, tugas dari manajemen dan karyawan adalah untuk menyelesaikan setiap konflik yang muncul, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

## D. LATIHAN SOAL

Untuk meningkatkan kompetensi Anda setelah mempelajari bahan kajian bab ini, Anda diminta menyimak berita berikut. Kemudian jawablah pertanyaan yang disajikan pada akhir berita ini.

### **“Mobil dan Rumah Dibakar Massa Bentrok SAD dan Warga Pecah Lagi di Tebo”**

“MUARA TEBO - Bentrok warga Suku Anak Dalam (SAD) kembali pecah di Tebo. Kali ini melibatkan warga SAD Desa Pemayungan Kecamatan Sumay, dengan masyarakat Kelurahan Pulau Temiang Kecamatan Tebo Ulu pada Selasa (23/2).

Pemukiman warga Suku Anak Dalam (SAD) pimpinan Temenggung Hasan yang berlokasi di Desa Pemayungan, Kecamatan Sumay diserang oleh warga Kelurahan Pulau Temiang Kecamatan Tebo Ulu. Dalam peristiwa tersebut, rumah dan sebuah mobil minibus dibakar warga. Akan tetapi, sejauh ini belum diketahui dengan pasti penyebab penyerangan tersebut.

Berdasarkan informasi yang berhasil dihimpun harian ini, penyerangan terjadi sekira Pukul 8.00 WIB tersebut diduga berebut lahan yang memicu perkelahian antara salah seorang warga Kelurahan Pulau Temiang, berinisial SJ dan CG warga

SAD yang terjadi di Desa Pemayongan. Akibat perkelahian tersebut, kedua warga sama-sama mengalami luka bacok.

Tidak terima dengan peristiwa tersebut, sekitar pukul 10.00 WIB warga Pulau Temiang lantas melakukan penyerangan ke pemukiman milik SAD Tumenggung Hasan dan barak, serta Kantor Milik PT LAJ. Tidak sampai di sana saja, ungkap salah satu warga Kecamatan Tebo Ulu yang tidak ingin disebutkan identitasnya, tidak hanya narak dan kantor, namun gudang pupuk milik PT LAJ juga jadi sasaran amuk massa yang berjumlah sekitar 300 orang. “Kantor dan barak, serta gudang pupuk milik PT LAJ juga dibakar massa yang jumlahnya kurang lebih 300 orang,” ungkapnya.

Camat Tebo Ulu, Yahoza saat dikonfirmasi membenarkan kejadian tersebut. Menurutnya, kejadian tersebut berawal saat salah satu warga Desa Pulau Temiang bertikai dengan warga. Akibatnya, salah satu warga yang diketahui bernama Dafri warga Pulau Temiang, mengalami luka dibagian dahi akibat dibacok SAD menggunakan kapak. “Awal kejadiannya jam 08.00 pagi tadi, saat warga bentrok dengan SAD, akibatnya salah satu warga *keno* bacok,” jelas Yahoza.

Akibat kejadian tersebut, warga Desa Pulau Temiang langsung melakukan penyerangan, namun warga SAD langsung kabur. Untuk meluapkan kemarahan, warga membakar bangunan. “Warga melakukan penyerangan, namun warga SAD sudah kabur. Untuk meluapkan amarah, warga membakar bangunan-bangunan PT LAJ,” ungkap camat.

Terkait kondisi di lokasi kejadian, menurut camat saat dikonfirmasi sekitar pukul 21.00 WIB, sudah kembali kondusif karena pihak TNI dan Polri sudah berada di lokasi. Sedangkan beberapa warga diamankan oleh pihak kepolisian untuk dimintai keterangan. “Untuk kondisi saat ini sudah kembali kondusif karena pihak TNI dan Polri sudah berada di lokasi, pihak kepolisian juga mengamankan beberapa warga untuk dimintai keterangan,” jelas camat. Karena kondisi luka yang cukup parah, korban Dafri langsung dirujuk ke RSUD Bungo untuk mendapat perawatan. Sementara itu, pihak Polres Tebo belum bisa dimintai keterangan karena masih berada di lokasi kejadian.” (bjg)

Sumber : Surat Kabar Harian Jambi Ekspres (<http://www.jambiexpresnews.com/berita-2>) Rabu, 24 Februari 2016

**Pertanyaan:**

1. Lakukan analisis untuk mengidentifikasi faktor penyebab konflik yang terjadi dari sudut pandang psikologis, sosiologis, budaya, dan komunikasi.
2. Kemukakan dampak positif dan dampak negatif dari peristiwa konflik yang dimuat dalam berita tersebut.
3. Untuk penyelesaian konflik dibutuhkan manajemen konflik, langkah-langkah apakah yang harus dilakukan agar diperoleh keputusan yang *win-win solution*.
4. Untuk mencegah agar konflik sejenis itu tidak terulang kembali baik di TKP atau di tempat lain, siapa-siapa saja yang memiliki peran utama dan bagaimana peran itu harus dijalankan.
5. Anda diminta untuk membuat sedikitnya 3 (tiga) kliping berita dari sumber yang jelas mengenai penyebab dan dampak konflik. *Best practice*, pelaku usaha selalu didorong agar melakukan transaksi secara aman dan praktis (*safety and practice*). Hubungan transaksi yang dilakukan dengan pihak pelaku usaha yang berada di wilayah negara yang berbeda praktis akan membawa konsekuensi yang cukup besar. Oleh sebab itu, keamanan pelaku usaha sangat ditentukan dari regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun, dalam praktiknya terdapat beberapa jenis transaksi perdagangan internasional yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, seperti penyeludupan. Jenis perdagangan dan sistem pembayaran dalam hubungan perdagangan internasional mempunyai kaitan yang sangat erat satu sama lainnya.

## MANAJEMEN KONFLIK

### A. PENGERTIAN MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik sering diartikan sebagai rangkaian aksi dan reaksi, di antara pelaku konflik maupun pihak luar yang membantu (penengah) dalam menangani suatu konflik. Manajemen konflik juga diartikan sebagai suatu pendekatan yang berorientasi pada proses penyelesaian konflik, melalui kegiatan merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan dengan berbagai bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) kepada para pihak yang terlibat konflik. Upaya ini dilakukan untuk memengaruhi posisi dan kepentingan (*interests*), serta interpretasi masing-masing pihak sehingga yang dibutuhkan oleh pihak penengah (di luar yang berkonflik) adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena pihak penengah akan melakukan komunikasi secara efektif di antara para pihak, dan mereka yang bertikai harus memiliki kepercayaan terhadapnya.

Menurut Ross et al. (1993) manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga, dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu, yang mungkin atau tidak mungkin akan menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik yang berdampak pada situasi ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau mungkin agresif. Manajemen konflik dapat dilakukan secara sendiri, atau dapat meminta bantuan pihak ketiga dalam memecahkan masalah. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik merujuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku, dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik yang terjadi.

Fisher et al. (2001) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan, meliputi kegiatan: (1) pencegahan konflik yang bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang lebih besar, (2) penyelesaian konflik yang bertujuan untuk mengakhiri



perilaku kekerasan melalui persetujuan damai, (3) pengelolaan konflik yang bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan, dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat, (4) resolusi konflik yaitu menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama, di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan, dan (5) transformasi konflik yaitu mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas, dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan tersebut merupakan satu kesatuan yang harus dijalankan dalam manajemen konflik sehingga masing-masing tahap akan dimulai dengan tahap sebelumnya. Misalnya, pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik. Sementara Minnery (1980) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota juga merupakan proses. Minnery (1980) mengemukakan bahwa proses manajemen konflik dan perencanaan kota secara terus-menerus melakukan penyempurnaan, sampai dicapai model yang representatif dan ideal.

Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan di atas, bahwa manajemen konflik yang terjadi dalam perencanaan kota meliputi beberapa langkah, yaitu penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota, dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Selama bertahun-tahun tiga pandangan berbeda telah berevolusi tentang pengertian konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional (dominan dari akhir abad 19 sampai pertengahan tahun 1940-an) mengasumsikan bahwa konflik itu buruk, selalu memiliki dampak negatif, dan menyebabkan penurunan kinerja. Seiring tingkat konflik meningkat maka konflik harus selalu dihindari. Dalam pandangan ini, konflik sangat erat kaitannya dengan istilah-istilah seperti kekerasan (*violence*), kehancuran (*destruction*), dan irasionalitas (*irrationality*).

Respons terhadap konflik dalam pandangan tradisional adalah mengurangi (*reduce*), menekan (*suppress*), atau menghilangkannya (*eliminate*). Manajer bertanggung jawab untuk membebaskan program dan kegiatannya dari setiap konflik, bahkan sering menggunakan pendekatan otoriter. Meskipun pendekatan itu terkadang berhasil, namun pada umumnya tidak efektif. Ketika mereka ditekan dan akar penyebabnya tidak dapat diidentifikasi maka aspek konflik yang berpotensi positif tidak dapat muncul.

Pandangan tradisional tentang konflik ini masih banyak dilakukan, karena institusi industri dan bisnis yang memiliki pengaruh kuat terhadap masyarakat kita sependapat dengan pandangan tersebut. Pandangan negatif tentang konflik ini memainkan peran dalam pengembangan serikat pekerja. Konfrontasi kekerasan antara pekerja dan manajemen, menyebabkan orang berpendapat bahwa konflik selalu merugikan dan karenanya harus dihindari.

Pandangan perilaku atau pandangan kontemporer yang juga dikenal sebagai pandangan hubungan manusia (*human relation view*), muncul pada akhir 1940-an dan berhasil menguasai hingga tahun 1970-an. Pandangan ini berpendapat bahwa konflik itu wajar dan tak terelakkan di semua organisasi, dan berdampak positif atau negatif, tergantung pada bagaimana konflik ditangani. Kinerja dapat meningkat dengan adanya konflik, namun hanya sampai tingkat tertentu dan kemudian menurun jika konflik dibiarkan meningkat lebih lanjut atau tidak terselesaikan. Pendekatan ini menganjurkan penerimaan konflik dan merasionalisasi keberadaannya. Seorang manajer harus bisa melihat potensi atau manfaat konflik, dan mengelolanya secara efektif ketimbang berusaha untuk menghilangkannya.

Perspektif baru yaitu pandangan interaksionis, menganggap bahwa konflik diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Sementara pendekatan perilaku berusaha menerima konflik. Verma (1998) mengemukakan bahwa pandangan interaksionis mendorong konflik berdasarkan keyakinan bahwa organisasi yang harmonis, damai, tenang, dan terlalu kooperatif cenderung statis, apatis, stagnan, dan tidak dapat merespons perubahan dan inovasi. Pendekatan ini mendorong manajer untuk mempertahankan tingkat konflik yang sesuai, atau cukup untuk menjaga agar kegiatan tetap kritis, layak, kreatif, dan inovatif.

Verma (1998) mengemukakan bahwa dengan menggunakan ketiga pandangan tentang konflik ini, tindakan manajerial yang diambil dapat diputuskan dengan membandingkan tingkat konflik aktual (*diberi simbol a*) dan tingkat

konflik yang diinginkan (*diberi simbol  $d$* ). Menurut pandangan tradisional, tingkat konflik yang diinginkan selalu nol. Jika  $a = 0$ , manajemen tidak perlu melakukan apa-apa, dan jika konflik aktual meningkat di atas nol maka harus dipecahkan. Akan tetapi, pandangan behavioris dan interaksionis hanya berbeda dalam hal tingkat konflik yang diinginkan, yang bisa sama dengan atau di atas nol. Sedangkan dalam pandangan kontemporer dan dalam pandangan interaksionis selalu di atas nol. Jika tingkat konflik yang diinginkan berada di atas nol maka terdapat tiga kemungkinan hasil, tergantung pada apakah  $a$  lebih dari  $d$ , atau  $a$  kurang dari  $d$ .

Tabel 4.1 menyajikan ringkasan dari tiga pandangan konflik, pengaruhnya terhadap kinerja, dan tindakan manajerial yang direkomendasikan (Robbins, 1974).

**Tabel 4.1** Perbandingan Pandangan tentang Konflik

Pembanding	Pandangan Tradisional	Pandangan Kontemporer	Pandangan Interaksionis
Poin Utama ( <i>Main Points</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disebabkan oleh pembuat masalah.</li> <li>• Buruk.</li> <li>• Harus dihindari.</li> <li>• Harus ditekan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harus dihindari.</li> <li>• Harus ditekan.</li> <li>• Tak terelakkan antarmanusia.</li> <li>• Tidak selalu buruk.</li> <li>• Alami, hasil perubahan.</li> <li>• Bisa dikelola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil dari komitmen terhadap tujuan.</li> <li>• Sering kali bermanfaat.</li> <li>• Harus dirangsang.</li> <li>• Harus bertujuan untuk menumbuhkan kreativitas.</li> </ul>
Efek pada Kinerja ( <i>Effect on Performance</i> )	Kinerja menurun seiring tingkat konflik meningkat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja terutama tergantung pada seberapa efektif konflik ditangani.</li> <li>• Umumnya kinerja meningkat ke tingkat tertentu karena tingkat konflik meningkat, kemudian menurun jika konflik diizinkan meningkat lebih lanjut atau tidak terselesaikan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat konflik tertentu diperlukan untuk meningkatkan kinerja.</li> <li>• Kinerja meningkat dengan konflik sampai tingkat tertentu, kemudian menurun jika konflik meningkat lebih lanjut atau tetap tidak terselesaikan</li> </ul>
Tindakan yang Disarankan ( <i>Recommended Actions</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak melakukan apa pun jika <math>a = d</math></li> <li>• Selesaikan konflik jika <math>a &gt; d</math> (dimana <math>d = 0</math>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak melakukan apa pun jika <math>a = d</math></li> <li>• Selesaikan konflik jika <math>a &gt; d</math> (dimana <math>d \sim 0</math>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak melakukan apa pun jika <math>a = d</math></li> <li>• Selesaikan konflik jika <math>a &gt; d</math></li> <li>• Merangsang konflik jika <math>a &lt; d</math> (dimana <math>d &gt; 0</math>)</li> </ul>

**Catatan:** **a** = tingkat konflik aktual di antara anggota tim; **d** = tingkat konflik yang diinginkan di mana anggota tim merasa nyaman. Jika **a** adalah memungkinkan daripada **d**, manajemen konflik menyiratkan tidak hanya resolusi konflik, tetapi juga stimulasi konflik. Menurut pandangan perilaku dan interaksi, ada tingkat konflik yang optimal yang memaksimalkan kinerja organisasi. Sebuah kegiatan tanpa konflik apa pun memiliki sedikit insentif untuk inovasi, kreativitas, atau perubahan, karena para anggotanya merasa nyaman dengan *status quo* dan tidak peduli untuk memperbaiki kinerjanya.

Menurut Zikmann (1992), bentuk-bentuk konflik dalam organisasi meliputi: (1) konflik kepentingan (*interest conflicts*), (2) konflik struktural (*structural conflicts*), (3) konflik nilai (*value conflicts*), (4) konflik hubungan (*relationship conflicts*), dan (5) konflik data (*data conflicts*). Jika manajer proyek tidak waspada dan tidak memiliki keterampilan untuk mengelola tingkat konflik secara efektif, hubungan antara para pihak dapat memburuk sedemikian rupa sehingga tujuan proyek atau kegiatan semula menjadi tidak mungkin tercapai.

Zikmann juga mengemukakan bahwa konflik yang dikelola secara efektif, dapat membantu mengidentifikasi masalah dan sikap yang sebelumnya tidak terdeteksi, membantu mengklarifikasi ketidakpastian, dan meningkatkan kerja sama secara keseluruhan. Konflik yang dikelola dengan buruk dapat membuat banyak masalah, frustrasi, dan kebencian yang disebabkan oleh konflik sebelumnya yang belum terselesaikan.

Sebagian besar dari konflik besar berkembang diawali dari isu-isu yang relatif tidak signifikan (sepele/kecil), yang tidak diidentifikasi atau ditanggapi dengan benar saat pertama kali terjadi. Untuk alasan ini, respons pasif seperti penyangkalan, penghindaran, atau penyelesaian tergesa-gesa harus dihindari oleh manajer proyek. Oleh karena itu, proses resolusi informal seperti negosiasi atau mediasi sebaiknya diadopsi sejak awal munculnya konflik. Jika memungkinkan, proses ini harus didorong sebagai mekanisme tawar-menawar integratif daripada mencari solusi kompromi. Hal ini akan meredakan banyak permusuhan dan ketegangan yang telah terakumulasi. Jika wilayah konflik tetap tidak dapat diselesaikan melalui negosiasi lebih lanjut, konflik dapat diselesaikan dengan meminta bantuan dari ahli yang disepakati bersama sehingga bersifat independen.

Tidak ada gunanya melakukan negosiasi yang berlarut-larut dalam situasi di mana ada ketidakseimbangan kekuatan yang besar, atau beberapa pihak jelas tidak memiliki keinginan atau minat untuk menyelesaikan konflik. Dalam kasus

seperti itu, proses formal seperti arbitrase atau bahkan proses pengadilan pada akhirnya dapat diminta untuk menyelesaikan masalah konflik. Akan tetapi, harus diapresiasi bahwa penyelesaian konflik dengan cara ini biasanya tidak identik dengan resolusi konflik, dan sering kali mengakibatkan penghancuran total hubungan kerja jangka panjang.

Kemampuan untuk mengidentifikasi dan merespons konflik secara efektif merupakan persyaratan penting, untuk manajemen proyek yang berhasil. Keberhasilan atau kegagalan utama dalam mencapai tujuan proyek sering kali bergantung pada kemampuan manajer proyek, untuk mengidentifikasi penyebab dan untuk merespons konflik dengan tepat.

Masalah komunikasi adalah sumber konflik yang paling menyeluruh dan umum, serta paling jelas dalam kegiatan di organisasi. Kurangnya kepercayaan, rasa hormat, keterampilan mendengar yang efektif, dan perbedaan perseptual dapat menyebabkan masalah komunikasi yang serius. Salah menafsirkan gambar desain, salah paham tentang perubahan, perintah penundaan pengiriman komponen penting, dan kegagalan untuk menjalankan instruksi merupakan contoh dari beberapa jenis gangguan komunikasi.

Keterampilan komunikasi manajer sering diuji oleh area tanggung jawab, yang terkadang saling tumpang tindih di antara garis batas kewenangan, masalah pendelegasian wewenang, struktur organisasi kegiatan yang kompleks, dan konflik antarpelaku organisasi. Itulah sebabnya komunikasi memegang peranan penting yang tidak hanya untuk memenuhi prosedur administrasi saja. Manajer kegiatan dan tim mereka juga harus mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif (terutama keterampilan mendengar), untuk menyelesaikan konflik pada suatu kegiatan. Mereka harus belajar menciptakan atmosfer yang dapat mendorong komunikasi lebih terbuka, untuk mengatasi konflik dan mendapatkan konsensus, serta komitmen anggota tim untuk mencapai tujuan dari kegiatan yang akan dilakukan.

Menurut Baker (1992), secara umum semua potensi konflik muncul dari satu atau lebih kategori berikut.

1. Konflik berorientasi tujuan (*goal-oriented conflicts*) dikaitkan dengan hasil akhir, spesifikasi dan kriteria kinerja, prioritas, serta tujuan.
2. Konflik administratif (*administrative conflicts*) mengacu pada struktur dan filosofi manajemen, dan terutama didasarkan pada definisi peran, pelaporan

hubungan, tanggung jawab, dan wewenang untuk tugas, fungsi, serta keputusan.

3. Konflik interpersonal (*interpersonal conflicts*) dihasilkan dari perbedaan etika kerja, gaya, ego, dan kepribadian anggota.

Dampak yang signifikan dari munculnya konflik terhadap keberhasilan proyek, membuat manajer proyek harus memiliki keterampilan pengelolaan konflik yang baik. Sebuah studi yang dilakukan Thomas & Schmidt (1976) dari *American Management Association* setelah mempelajari eksekutif tingkat menengah dan atas (*top manager*), mengungkapkan bahwa rata-rata manajer menghabiskan sekitar 20% waktunya untuk menangani konflik.

Pengelolaan konflik yang begitu penting juga diperkuat oleh sebuah studi penelitian tentang manajer, yang menganalisis 25 faktor keterampilan dan kepribadian, untuk menentukan faktor mana yang berhubungan dengan kesuksesan manajerial. Berdasarkan 25 faktor tersebut, kemampuan untuk menangani konflik paling positif terkait dengan kesuksesan manajerial (Allison, 1971). Thamhain dan Wilemon (1975) telah mengidentifikasi tujuh sumber utama konflik dalam manajemen proyek, berdasarkan penelitian mereka yang dilakukan di perusahaan manufaktur swasta, dan mengusulkan beberapa solusi yang dapat diterapkan sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2** Sumber Konflik dan Solusi yang Disarankan

Sumber Konflik	Definisi	Solusi yang Disarankan
1. Konflik atas prioritas kegiatan	Pandangan anggota tim berbeda berdasarkan urutan aktivitas dan tugas. Hal itu meliputi ketidakcocokan dan perbedaan sasaran dalam jangka panjang versus perspektif jangka pendek.	Kembangkan rencana induk yang sesuai dengan strategi jangka panjang.
2. Konflik atas prosedur administrasi	Konflik mengenai masalah manajerial dan administratif, tentang bagaimana kegiatan akan diatur dan dikelola.	Memperjelas peran, tanggung jawab, dan melaporkan hubungan di awal kegiatan.
3. Konflik atas pendapat teknis dan kinerja	Ketidaksepakatan mengenai masalah teknis, dan spesifikasi kinerja.	Gunakan <i>peer review</i> dan <i>steering committees</i> untuk meninjau spesifikasi dan desain.

Sumber Konflik	Definisi	Solusi yang Disarankan
4. Konflik mengenai sumber daya manusia	Konflik mengenai penempatan staf dan alokasi personel proyek, serta ke mana harus mendapatkannya dan bagaimana caranya.	Kembangkan struktur rincian kerja menggunakan matriks tanggung jawab yang sesuai.
5. Konflik atas biaya dan anggaran	Konflik atas perkiraan biaya dari area pendukung, mengenai struktur rincian kerja dan teknik estimasi.	Kembangkan keseluruhan anggaran yang didukung oleh perkiraan anggaran, dan biaya rinci mengenai tugas dan kegiatan subproyek.
6. Konflik atas jadwal	Ketidaksepakatan tentang penentuan waktu, pengurutan, serta penjadwalan tugas dan sistem informasi terkait proyek, untuk mempersiapkan dan memantau jadwal kegiatan.	Kembangkan keseluruhan jadwal yang mengintegrasikan jadwal untuk subproyek, dengan batasan staf dan kendala dalam kehidupan lainnya.
7. Konflik Kepribadian	Ketidaksepakatan mengenai masalah interpersonal.	Tekankan bangunan tim dan ciptakan lingkungan yang menekankan rasa hormat, keragaman, dan persamaan.

Sumber: Thamhain, W. I., & Wilemon, O. L. (1975). *Conflict Management in Project Life Cycles*. *Sloan Management Review*, 16(3), 31—50.

Manajer proyek tidak hanya harus menyadari berbagai mode resolusi konflik interpersonal, serta kekuatan dan kelemahan mereka untuk memilih pendekatan yang tepat, tetapi juga harus mengelola konflik dengan menggunakan beberapa panduan praktis yang melibatkan persiapan konflik, menghadapinya, dan kemudian menyelesaikannya dengan mengembangkan strategi yang baik. Mereka juga harus menyadari bahwa terkadang hal itu baik untuk merangsang konflik (*stimulate conflict*), guna mendorong *self-evaluation*, kreativitas, dan inovasi.

Menurut Robbins (1974), munculnya konflik dapat dirangsang dengan cara berikut.

1. Menerima konflik yang diinginkan pada kesempatan-kesempatan tertentu. Konflik dapat terjadi karena manajer berkeinginan untuk mengembangkan perencanaan *front-end* yang memadai, dan kerangka dasar dengan prioritas yang jelas, definisi ruang lingkup, dan prosedur administratif. Sampai tingkat tertentu konflik di-*front end* harus dilihat secara positif, karena kesempatan

manajer untuk berpartisipasi dalam menetapkan anggaran dan jadwal proyek (termasuk berdebat untuk tujuan yang dapat menyebabkan konflik) akan cenderung mengurangi konflik.

2. Bawa individu yang baru ke situasi yang ada (*bring new individuals into an existing situation*). Pertanyaan dan komentar bijaksana dari pendatang baru atau pihak luar, dapat memberikan perspektif baru yang berbeda kepada tim yang lama. Mereka dapat mendorong anggota tim lama untuk meninggalkan cara lama mereka, dan memikirkan cara baru dalam melakukan sesuatu. Misalnya, seorang manajer proyek dapat membawa ahli dari luar untuk meningkatkan efektivitas tim, dengan memperkenalkan kemitraan tim dan strategi penyelesaian konflik *win-win*.
3. Restrukturisasi organisasi proyek. Struktur organisasi proyek mungkin harus diubah agar sesuai dengan keadaan. Misalnya, struktur bentuk bebas dirasa cukup baik, selama perencanaan dapat memungkinkan partisipasi aktif dan ekspresi kreatif, sedangkan bentuk matriks lebih baik selama fase eksekusi dan penghentian. Bentuk pelaporan baru mungkin dapat menciptakan ketidakpastian, namun mungkin juga dapat memotivasi anggota tim untuk menemukan cara yang inovatif dan kreatif untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Perkenalkan program yang dirancang untuk meningkatkan persaingan. Seorang manajer dapat memperkenalkan kompetisi untuk mendorong penyelesaian pekerjaan. Manajer harus memahami perbedaan antara persaingan dan konflik agar mendapatkan hasil yang positif. Persaingan dapat menyebabkan konflik saat anggota tim mencoba untuk menang melawan satu sama lain, namun *output* organisasi secara keseluruhan dapat akan meningkat.
5. Perkenalkan konflik terprogram. Beberapa anggota tim mungkin tertarik untuk mendorong gagasan mereka. Manajer harus memainkan perannya dan menggunakan penyelidikan dialektik, untuk mengembangkan dan memperjelas sudut pandang yang berlawanan. Pendekatan ini dirancang untuk memprogram konflik ke dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan analisis risiko sehingga akan membuat konflik menjadi sah dan dapat diterima (Robbins, 1974).

Teknik resolusi konflik struktural berfokus pada aspek struktural dari organisasi (seperti prosedur, personalia, sumber daya, dan hubungan pelaporan) yang



mungkin menyebabkan konflik. Teknik-teknik penyelesaian konflik struktural menurut Robbins (1974) adalah sebagai berikut.

1. **Perubahan prosedural**, yang mengacu pada perubahan prosedur kerja untuk menghindari konflik. Misalnya, seorang manajer atau pakar teknis dalam tim dapat mengevaluasi dan memilih vendor untuk kontrak teknis. Bagian pembelian kemudian mengikuti prosedur yang tradisional sehingga menyebabkan penundaan yang dapat menyebabkan konflik. Sengketa semacam itu dapat dihindari dengan melibatkan departemen pembelian, dalam proses evaluasi tawaran untuk kontrak teknis yang kompleks. Dengan demikian, kerja sama pembelian dan layanan dapat dipastikan lebih cepat untuk mempercepat kontrak bila diperlukan.
2. **Perubahan personel**, yaitu melakukan pemindahan individu ke dalam atau ke luar proyek untuk menyelesaikan konflik kepribadian. Misalnya, konflik kepribadian antara dua pakar teknis berkinerja tinggi dapat mengurangi keseluruhan *output* proyek. Jika salah satu ahli dipindahkan ke proyek lain, kedua orang tersebut kemudian dapat memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap proyek mereka dan organisasi secara keseluruhan.
3. **Perubahan otoritas**, yaitu memperjelas atau mengubah garis wewenang dan tanggung jawab untuk mengurangi konflik. Situasi seperti ini biasanya muncul dalam struktur matriks, di mana manajer fungsional dapat memberikan wewenang mereka kepada personel yang telah ditugaskan sebagai manajer proyek tertentu, selama masa proyek berlangsung.
4. **Perubahan tata letak**, yaitu mengatur ulang ruang kerja untuk menyelesaikan konflik. Hal ini menjadi penting ketika dua tim proyek saling mengganggu satu sama lain. Cara ini efektif untuk melakukan pemisahan secara fisik di antara mereka untuk menghilangkan interaksi. Perubahan sumber daya melibatkan peningkatan sumber daya sehingga pihak yang saling memperebutkan sumber daya, masing-masing memiliki apa yang mereka butuhkan. Misalnya, konflik dapat terjadi antara dua manajer proyek (masing-masing menangani proyek yang besar namun ketat) mengenai prioritas personel pembelian dan akuntansi. Seorang manajer proyek dapat menyelesaikan konflik dengan mendapatkan otorisasi untuk mempekerjakan pegawai akuntansi, dan pembelian terpisah untuk setiap proyek sehingga kedua manajer proyek mendapatkan apa yang mereka butuhkan.

## B. GAYA MANAJEMEN KONFLIK

Resolusi konflik adalah pendekatan relasional dalam penanganan konflik. Dalam prosesnya, komunikasi interpersonal bertujuan agar para pihak yang terlibat konflik menemukan titik damai yang memuaskan. Teknik resolusi konflik interpersonal didasarkan pada pengakuan bahwa pilihan strategi manajemen konflik, bergantung pada intensitas konflik dan kepentingan relatif orang-orang, dalam “mempertahankan hubungan baik” versus “mencapai tujuan”. Seperti gaya kepemimpinan, metode penyelesaian konflik yang spesifik juga bergantung pada sejumlah variabel situasional. Pendekatan terbaik adalah pendekatan yang meminimalkan rintangan penyelesaian kegiatan. dan membantu mengembangkan tim yang kohesif dan efektif.

Individu berusaha untuk mengelola konflik antarpribadi dengan berbagai cara, tergantung pada kepentingan dan intensitas konflik, tekanan waktu untuk menyelesaikan konflik, posisi yang diambil oleh pelaku yang terlibat, dan motivasi untuk menyelesaikan konflik dalam jangka panjang. Kemungkinan pengelolaan konflik juga bergantung pada rasio ketegasan terhadap kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan juga jenis konflik. Teknik resolusi berkisar dari pendekatan *steamroller* berbasis daya hingga pendekatan yang lebih defensif, diplomatis, dan taktis. Pandangan menengah menyarankan variasi penghindaran, negosiasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah.

Blake & Mouton (1964) adalah orang pertama yang mempresentasikan skema konseptual untuk mengklasifikasikan mode (gaya), untuk menangani konflik interpersonal dalam beberapa jenis, yaitu: menarik diri, akomodasi, memaksa, berkompromi, dan berkolaborasi/konfrontasi/memecahkan masalah (juga disebut sebagai negosiasi). Berikut penjelasannya lebih lanjut.

1. Menarik diri meliputi upaya menghindar, menolak, menyerah, atau mundur sehingga menjadi upaya penolakan, untuk mengatasi konflik dengan mengabaikannya sebanyak mungkin. Gaya ini tepat bila diperlukan waktu pendinginan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik, mengenai situasi konflik dan juga saat pihak lain tidak tegas dan tidak kooperatif. Menarik diri merupakan cara penanganan konflik yang pasif dan jika gagal menyelesaikan masalah pada umumnya. Oleh karena itu, gaya ini tidak boleh digunakan jika konflik berkaitan dengan masalah yang berkaitan langsung, atau penting bagi keberhasilan penyelesaian proyek atau kegiatan.

2. Akomodatif adalah pendekatan yang memuaskan untuk memperoleh kesepakatan sambil menghindari pertentangan. Hal yang tepat untuk menjaga keharmonisan dan menghindari situasi konflik secara lahiriah, serta efektif jika isu-isu tersebut lebih penting daripada posisi pribadi dan aspirasi para pihak yang terlibat. Pendekatan ini cenderung menjaga kedamaian hanya dalam jangka pendek, namun gagal memberikan solusi jangka panjang atau permanen terhadap konflik yang muncul terus-menerus. Selanjutnya, konflik terkadang kembali muncul lagi dalam bentuk lain.
3. Pemaksaan adalah penggunaan kekuatan pada posisi dan dominasi untuk menyelesaikan konflik. Hal ini melibatkan penerapan satu sudut pandang dengan mengorbankan orang lain, dan ditandai oleh hasil yang kalah-menang (*loss-win*) di mana satu pihak menguasai yang lain. Pemaksaan digunakan bila tidak ada kesepakatan bersama untuk tawar-menawar atau bernegosiasi, dan ketika kedua belah pihak tidak kooperatif dan saling memiliki komitmen kuat. Manajer proyek dapat menggunakannya ketika waktu mendesak, isunya sangat penting bagi keberlangsungan proyek, dan mereka yakin bahwa hal itu berdasarkan informasi yang ada. Dalam keadaan seperti ini, manajer proyek mengambil risiko dan hanya mendikte tindakan. Pendekatan ini sesuai bila memerlukan keputusan yang cepat, atau bila terdapat isu yang tidak populer seperti pemotongan anggaran, pelacakan cepat, atau pengurangan staf dalam sebuah proyek. Memaksa (*forcing*) biasanya membutuhkan waktu lebih sedikit daripada kompromi dan negosiasi, namun meninggalkan kesan negatif karena orang-orang tidak menyukai pandangan orang lain terhadapnya. Konflik yang diselesaikan dengan paksa dapat berkembang lagi di kemudian hari. Meski memaksa pasti menyelesaikan konflik dengan cepat, namun gaya memaksa sebaiknya dilakukan hanya sebagai upaya terakhir.
4. Kompromi adalah tawar-menawar, yaitu menerima sesuatu dengan imbalan yang lain. Upaya ini melibatkan pertimbangan berbagai isu, tawar-menawar dengan menggunakan negosiasi *trade-off*, dan mencari solusi yang memberi kepuasan bagi kedua belah pihak. Tidak ada pihak yang menang, namun keduanya mendapat kepuasan dari situasi tersebut. Untuk sementara, kedua pihak mungkin merasa sakit hati karena mereka harus melepaskan sesuatu yang penting bagi mereka, namun kompromi biasanya memberikan solusi yang dapat diterima. Resolusi yang pasti terhadap konflik dapat dicapai

ketika sebuah kompromi terwujud, dan diterima sebagai solusi yang adil oleh kedua belah pihak. Satu-satunya kekurangan pada gaya kompromi dalam situasi proyek, yakni terkadang aspek penting dari proyek dapat dikompromikan untuk mencapai tujuan jangka pendek (contohnya adalah mengorbankan isu keselamatan atau kenyamanan untuk mengurangi biaya).

5. Berkolaborasi adalah teknik yang efektif untuk mengelola konflik, saat situasi proyek terlalu penting untuk dikompromikan. Hal ini melibatkan gabungan banyak gagasan dan sudut pandang, dari orang-orang dengan perspektif yang berbeda. Kolaborasi menawarkan kesempatan yang baik untuk belajar dari orang lain. Kolaborasi aktif oleh kedua belah pihak dalam memberikan kontribusi terhadap resolusi, membuat pencapaian konsensus dan komitmen lebih mudah. Kolaborasi tidak terlalu efektif jika terdapat beberapa pihak yang terlibat, dan sudut pandang mereka saling eksklusif.
6. Memecahkan masalah menyiratkan konfrontasi langsung, dengan ketidaksepakatan yang ditujukan secara langsung. Konflik diperlakukan sebagai masalah di mana kedua pihak tertarik untuk menemukan solusi yang dapat diterima bersama. Pendekatan ini membutuhkan sikap memberi dan menerima di antara kedua belah pihak, yang berarti keduanya agak kooperatif. Hal ini melibatkan penentuan dengan tepat dan menyelesaikannya secara objektif dengan menentukan masalahnya, mengumpulkan informasi yang diperlukan, menghasilkan dan menganalisa alternatif, dan memilih alternatif terbaik dalam situasi ini.

Berikut pada Tabel 4.3 akan menjelaskan lebih lanjut mengenai gaya manajemen konflik.

**Tabel 4.3** Gaya Manajemen Konflik

Gaya	Deskripsi	Efek
Dengan menggambarkan/menghindari	Retret dari situasi konflik aktual atau potensial.	Tidak memecahkan masalah.
Melembutkan/mengakomodasi	Menekankan bidang kesepakatan daripada area yang berbeda.	Menyediakan solusi jangka pendek.
Mengompromikan	Pencarian dan penawaran untuk solusi yang membawa beberapa tingkat kepuasan kepada semua pihak.	Memberikan resolusi definitif.

<b>Gaya</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Efek</b>
Memaksa	Mendorong sudut pandang seseorang dengan mengorbankan orang lain. Hanya menawarkan situasi menang-kalah.	Perasaan sulit bisa kembali dalam bentuk lain.
Berkolaborasi	Menggabungkan banyak sudut pandang dan wawasan dari perspektif yang berbeda, serta mengarah pada konsensus dan komitmen.	Menyediakan resolusi konflik jangka panjang.
Menghadapi/ menyelesaikan masalah	Memperlakukan konflik sebagai masalah yang harus diselesaikan dengan memeriksa alternatif, serta membutuhkan sikap dan tanggap dan dialog yang terbuka.	Memberikan resolusi konflik tertinggi.

Neges, G. and Neges, R. (dikutip dari Tirumalaiah, et al. 2014) mendefinisikan bahwa sepuluh langkah pengelolaan konflik adalah sebagai berikut.

1. Pengakuan, yakni menyadari keberadaan konflik.
2. Melokalisasi, yakni menemukan situasi dan menentukan siapa pihak-pihak yang terlibat.
3. Mendefinisikan situasi konflik, yakni menemukan alasan mengapa ada konflik, mencari tahu sejauh mana pihak-pihak yang terlibat.
4. Mengambil keputusan tentang negosiasi konflik, dalam kasus melibatkan pihak ketiga berupa inisiasi, termasuk evaluasi, klarifikasi kepuasan, mengemukakan situasi, umpan balik, persiapan keputusan mengenai resolusi konflik, serta pihak yang terlibat dalam keputusan apakah dia bermaksud untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah atau sebaliknya.
5. Mengakui konflik oleh kedua belah pihak, saling mengakui, serta mengklarifikasi cara pemecahannya.
6. Resolusi internal atau eksternal, yakni para pihak memutuskan apakah mereka perlu melibatkan bantuan luar atau mengelola konflik itu sendiri.
7. Mengumumkan kebutuhan penyelesaian segera, dengan membawa konflik dan membicarakannya secara terbuka.

8. Klarifikasi emosi berupa keterbukaan dan koordinasi emosi.
9. Negosiasi, yakni mengklarifikasi langkah resolusi dan kesepakatan metode pemecahan masalah.
10. Prinsip jaminan, yakni pencegahan masalah lebih lanjut, apakah menguntungkan kedua belah pihak, memilih alternatif, dan mendiskusikannya lebih lanjut.

Nowack (1987) melakukan penelitian untuk memvalidasi masalah ini, dan menemukan bahwa keaktifan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas resolusi konflik. Akan tetapi, kesesuaian gaya pada manajemen konflik memiliki dampak positif terhadap pengelolaan konflik. Rahim (2002) mencatat bahwa terdapat kesepakatan di antara para ilmuwan manajemen, bahwa tidak ada pendekatan terbaik untuk membuat keputusan, memimpin, atau mengelola konflik. Oleh karena itu, Rahim (2002) menciptakan meta model untuk gaya konflik berdasarkan dua dimensi, yakni perhatian terhadap dirinya sendiri dan perhatian terhadap orang lain.

Bronson (2004) memberikan tesis yang menyoroti efek konflik peran, terhadap personil aktif dan hubungan dampak konflik dengan kelelahan. Bronson mengemukakan bahwa setelah penerapan peristiwa-peristiwa *highstress* tertentu, dapat menyebabkan tingkat *burnout* dan konflik yang lebih tinggi. Joyce, A. (2004) membahas cara-cara konflik agar dapat dihindari di tempat kerja dengan penyesuaian yang sederhana. Joyce menunjukkan nilai percakapan dalam proses penyelesaian konflik dengan menunjuk contoh spesifik. Dia juga menunjukkan melalui McCrea (*Conflict Resolution Guide, Counselor*) bahwa banyak orang akan menderita melalui konflik, karena mereka takut akan situasi konflik. McCrea percaya bahwa menangani konflik dengan segera dapat memecahkan banyak masalah di tempat kerja, serta membuat tempat kerja lebih produktif.

Identifikasi, analisis, dan evaluasi sebelum mengambil tindakan adalah kunci pengelolaan konflik yang efektif. Seorang manajer harus menggunakan strategi praktis yang melibatkan tiga langkah berikut: (1) mempersiapkan konflik (*preparing for conflict*), (2) menghadapi konflik (*facing conflict*), dan kemudian (3) menyelesaikan konflik (*resolving conflict*). Hal yang juga penting adalah keterampilan interpersonal, termasuk komunikasi, negosiasi, dan mengapresiasi terhadap perbedaan budaya, berikut penjelasannya lebih lanjut.

## 1. Mempersiapkan Konflik

Manajer harus memahami bahwa konflik itu normal, bahkan dalam beberapa kasus konflik masih diperlukan dan merupakan bagian dari kerja kelompok atau tim. Sumber konflik (jadwal, prioritas, sumber daya manusia, masalah teknis, administrasi, kepribadian, dan biaya) akan bervariasi sesuai dengan fase proyek. Terlebih fokus konflik akan berbeda dengan atribut tim dan tujuan proyek. Dengan tim yang berpengalaman, fokus konflik ada di dalam tim itu sendiri. Jika tujuan proyek tidak jelas maka fokus konflik kemungkinan ada di antara tim dan manajemen puncak, atau antara tim proyek dan klien atau keduanya. Manajer proyek harus menganalisis alasan atau sumber konflik, dan bagaimana hal itu dapat bervariasi dengan fase siklus proyek sebelum mengambil tindakan apa pun.

Manajer harus merencanakan cara menghadapi konflik setelah menganalisis sumber, intensitas, dan fokus konflik. Cara *pertama* dalam tahap perencanaan adalah mengembangkan kerangka kerja, untuk melihat konflik secara objektif. Konflik yang timbul saat tim proyek maju melalui tahapan pengembangan tim, berasal dari kebutuhan masing-masing orang untuk menjawab pertanyaan berikut.

- a. Apakah saya ada di dalam atau di luar? Dalam jenis konflik ini, orang cenderung bertanya pada diri sendiri apakah mereka termasuk dalam tim. Mereka mengangkat isu-isu yang tidak penting dalam diri mereka, hanya untuk memecahkan rasa kaku dan memulai komunikasi.
- b. Di mana posisi saya? Apakah saya berada di atas atau di bawah hierarki? Apakah orang-orang di atas atau di bawah hierarki? Bagaimana kelompok akan mengambil keputusan? Berapa banyak tanggung jawab yang dimiliki masing-masing anggota tim? Seberapa besar wewenang, pengaruh, dan kontrol yang dimiliki masing-masing individu pada tim?
- c. Apakah saya dekat atau jauh pada anggota tim lainnya? Pertanyaan ini menimbulkan masalah keterbukaan dan sikap. Anggota tim harus memutuskan seberapa dekat mereka ingin saling bertemu, tanpa merasa terjebak dengan satu sama lain. Emosi dan persepsi dapat mengekspresikan diri secara positif (secara terbuka mengungkapkan perasaan positif dan kehangatan) atau negatif (permusuhan terbuka dan kecemburuan).

Cara *kedua* adalah menganalisa pemain kunci dalam situasi tersebut. Analisis ini harus mempertimbangkan seluruh proyek dan mengidentifikasi pemain kunci

dan kepribadian mereka. Siapakah orang atau kelompok yang berkontribusi terhadap konflik? Manajer proyek harus menganalisis kepribadian, kebiasaan interpersonal, nilai, dan keyakinan mereka. Pengetahuan ini akan membantu menciptakan suasana kooperatif dan akomodatif. Semua pemain kunci harus bersedia menerima resolusi konflik. Jika tidak maka dapat menyebabkan kinerja proyek berkurang. Komunikasi yang terbuka harus didorong untuk membantu individu yang terlibat dalam situasi konflik menjadi lebih objektif, dan siap menghadapi situasi ini. Dalam perencanaan ke depan, manajer proyek menjawab pertanyaan: apakah konflik terkait dengan tujuan, wewenang, kepribadian atau kombinasi dari semuanya?

Cara *ketiga* adalah mempersiapkan manajemen stres. Konflik dapat menyebabkan stres yang bervariasi dalam intensitas, dan jika tidak ditangani secara tepat waktu dapat menyebabkan masalah fisiologis dan psikologis yang cukup parah.

## **2. Menghadapi Konflik**

Sebagian besar orang menyebut konflik sebagai salah satu hal yang paling tidak disukai, namun konflik tetap saja tidak dapat dihindari. Usaha yang paling sering dilakukan orang adalah mencoba menghindari konflik. Padahal anggapan banyak orang mengenai konflik yang akan hilang jika diabaikan adalah salah. Sebenarnya, konflik yang diabaikan cenderung lebih memburuk, yang secara signifikan dapat mengurangi kinerja organisasi. Cara terbaik untuk mengurangi konflik adalah dengan menghadapinya. Untuk menghadapi konflik secara efektif, manajer harus memiliki beberapa strategi untuk dikembangkan. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan manajer dalam menghadapi konflik adalah berikut ini.

### **a. Melayani**

Hill (1977) membandingkan manajer proyek yang sukses dengan manajer yang gagal, dan menemukan bahwa manajer proyek yang berhasil melakukan hal berikut: (1) agresi yang diserap secara pribadi, (2) berkomunikasi dan mendengarkan secara efektif, (3) melakukan konseling terhadap tim mereka untuk memaksimalkan hasilnya, (4) mendorong keterbukaan, ekspresi emosional, dan gagasan baru, (5) membuat dirinya sebagai panutan dalam perencanaan, pendelegasian, dan sebagainya, (6) meminimalkan potensi konflik bila memungkinkan, dan (7) konflik distimulasi untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi.



Manajer proyek yang disurvei Thamhain dan Wilemon merasa bahwa konflik kepribadian sering disamarkan sebagai konflik atas isu-isu lain, seperti masalah teknis dan kepegawaian. Penyamaran ini akan bertahan jika manajer hanya menangani fakta, dan bukan perasaan itu sendiri. Perasaan positif jika diungkapkan maka dapat meningkatkan kinerja proyek. Bahkan perasaan negatif, jika diungkapkan secara konstruktif maka dapat membantu mengklarifikasi kebingungan, atau menghilangkan hambatan dalam sebuah proyek. Oleh karena itu, manajer harus mengungkapkan perasaan sebagai perasaan, bukan sebagai fakta. Mereka harus menerima tanggung jawab atas perasaan mereka sendiri dan menghindari menilai orang berdasarkan perasaan dan kesan saja.

### ***b. Menghadapi Masalah yang Ada***

Konflik yang tetap berada di bawah permukaan dapat berdampak negatif pada sebuah proyek dengan berbagai cara, seperti informasi yang terdistorsi atau tertahan, jadwal yang molor, ketidakhadiran yang tidak direncanakan dari rapat proyek, kurangnya inisiatif untuk memecahkan masalah, atau tidak bekerja sama sebagai tim yang nyata (House, 1988). Permasalahan dapat dihadapi dengan cara mendapatkan semua latar belakang informasi, yang terkait dengan konflik tersebut. Proses ini dapat mengungkap aspek penting dari proyek, yang akan menimbulkan konsekuensi serius maupun kegagalan proyek jika tidak segera diidentifikasi. Untuk mengatasi masalah sebenarnya maka manajer dapat melakukan hal berikut.

- 1) *Perlakukan masalah yang ada di permukaan sebagai suatu yang “nyata”, dua atau tiga kali.* Manajer proyek harus berusaha keras untuk mengatasi keluhan atau masalah, terlepas dari betapa sepelenya hal tersebut. Mereka harus mendorong personel proyek untuk membawa konflik ke tempat yang terbuka agar dapat diselesaikan. Akan tetapi, jika ini gagal maka manajer proyek harus mendekati orang tersebut, dan mendesaknya untuk mendiskusikan konflik di tempat terbuka dengan tujuan menyelesaikannya sesegera mungkin.
- 2) *Konflik dibuat terbuka agar terlihat oleh pihak lain yang terlibat.* Manajer proyek dapat melakukan ini dengan menggunakan teknik komunikasi yang efektif, perencanaan dan pengorganisasian bantuan seperti matriks tanggung jawab, yang cukup efektif dalam menyelesaikan konflik mengenai aspek administratif dari manajemen proyek, seperti prosedur, pemecahan tugas, dan penugasan tanggung jawab dan wewenang. Manajer proyek dapat

menyiapkan matriks tanggung jawab, untuk setiap kelangsungan siklus proyek.

- 3) *Beri dukungan yang cukup.* Hal yang penting untuk memberikan dukungan dalam hubungan kerja. Sebagian besar orang ingin merasa aman dan berharga, serta mendapat dorongan, pengakuan, dan pujian.

### 3. Mengatasi Konflik

Sifat proyek yang dinamis dan terkadang tidak dapat diprediksi, membuat sejumlah besar waktu pengelolaan didedikasikan untuk menyelesaikan konflik. Dalam beberapa kasus, ketidaksepakatan dapat ditangani dengan keputusan yang mudah, namun dalam situasi lain maka akan membutuhkan kombinasi waktu dan keterampilan yang besar. Manajer proyek, tim proyek, dan semua pemangku kepentingan lainnya yang terlibat dalam situasi konflik, harus bekerja sama untuk mencapai situasi *win-win* bagi semua orang. Manajer konflik yang baik bisa meningkatkan kemungkinan bentrokan, sebelum menghubungi pihak-pihak tersebut dan kemudian mencari tindakan yang tepat untuk menyelesaikan masalah. Berikut beberapa penjelasan untuk mengatasi konflik.

#### a. Mencari Alternatif Win-Win

Berdasarkan gaya resolusi konflik interpersonal, gaya menghadapi atau konfrontasi (*negotiating and problem solving*) adalah pendekatan yang paling efektif, karena dimulai dengan pemahaman oleh kedua belah pihak bahwa mereka harus mencari solusi yang dapat memuaskan semua orang. Manajer proyek harus menciptakan lingkungan yang kooperatif dan asertif, untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan. Berikut panduannya.

- 1) *Lakukan apa yang bisa dilakukan.* Manajer proyek harus dapat mengevaluasi situasi, dan mengeluarkan usaha mereka dalam melakukan apa saja yang dapat dilakukan.
- 2) *Bangun analisis pasar sebelumnya.* Dengan menggunakan strategi hanya melakukan hal yang dapat dilakukan, manajer proyek harus membangun analisis situasi sebelumnya. Hal ini berguna untuk memberikan beberapa wawasan, tentang kondisi yang dapat mengarah pada *win-win solution*.
- 3) *Gunakan model asertif.* Bangun kekuatan semua pihak sambil meminimalkan kelemahan mereka. Berusaha untuk membangun rasa saling pengertian dan kepercayaan maka dapat memunculkan *win-win solution*.

- 4) *Lihatlah hal-hal dengan benar.* Jangan mengasumsikan bahwa seseorang adalah sumber dari suatu masalah, dan mulai menyerang orang tersebut. Lihatlah permasalahan yang sebenar-benarnya.
- 5) *Hindari bencana.* Hal ini mengarah pada semangat dan kepercayaan tim yang lebih rendah, frustrasi yang meningkat, dan kemungkinan gagalnya proyek. Beberapa komentar umum yang menggambarkan ketidaknyamanan, kesulitan, atau frustrasi misalnya: “ini akan menjadi bencana”, “kita tidak akan pernah menyelesaikannya tepat waktu”, “proyek ini membuat saya gila”, “saya tidak tahan dengan struktur proyek”, dan lain-lain. Hal yang lebih baik untuk dilakukan manajer proyek adalah mendorong peserta agar lebih positif, dan menyarankan solusi yang mudah dikelola dan bermanfaat.
- 6) *Visualisasikan dan bayangkan hasil yang positif.* Sulit untuk beralih ke sesuatu yang lebih baik, tanpa mengetahui apa yang “lebih baik”. Untuk mengembangkan gambaran yang jelas tentang manajer proyek, sebaiknya membayangkan hal-hal berjalan sesuai dengan keinginan, meminta dukungan orang lain dan mencoba untuk mendapatkan komitmen mereka, serta menghadapi hambatan secara positif (dengan menggunakan pendekatan pemecahan masalah).
- 7) *Mengidentifikasi prioritas dan mengungkapkannya secara verbal.* Manajer proyek dapat menentukan berbagai prioritas, dengan menanyakan hal mana yang akan berkontribusi paling banyak untuk keberhasilan proyek maupun yang paling sedikit berkontribusi.

#### **b. Potong Kerugian Anda Saat Diperlukan**

Manajer proyek harus menghindari pengambilan keputusan berdasarkan ego dan emosi. Pemotongan kerugian sebenarnya bisa menghasilkan penghematan yang bisa digunakan untuk peluang bisnis lainnya. Dalam kebanyakan kasus, hanya manajemen senior atau direktur proyek atau sponsor yang diberi wewenang untuk membatalkan proyek. Akan tetapi, terkadang manajer proyek masih memiliki kewenangan. Dalam semua kasus, orang-orang dengan wewenang semacam itu harus mengurangi kerugian, dan menyelesaikan situasi tersebut dengan menggunakan panduan berikut (House, 1988).

- 1) *Simpanlah berbagai anggapan yang tidak sesuai dengan keseluruhan tujuan proyek.* Sangat mudah untuk melihat apa yang Anda harapkan untuk dilihat, daripada apa yang nyatanya terjadi. Manajer proyek harus waspada terhadap

tingkat komitmen dan minat yang sebenarnya, dalam melakukan bagian-bagian tertentu dari suatu proyek. Manajer proyek harus memerhatikan komponen komunikasi nonverbal dalam berinteraksi dengan anggota tim, karena perilaku yang sebenarnya lebih banyak terlihat.

- 2) *Manajer proyek yang sukses memotong kerugian mereka sebelum biaya meroket.* Mereka mungkin tidak dapat segera mengenali ketidakkonsistenan itu, namun mereka harus menghadapi situasi tersebut dan mengatasinya secara langsung jika itu terjadi. Tetapkan sebuah sistem untuk mengurangi investasi uang, waktu, usaha, dan ego. Hal ini mengikuti prinsip manajemen umum, yakni “rencanakan pekerjaan Anda dan kerjakan rencanamu”.

Ketika ada yang tidak beres dalam proyek, seorang manajer dapat mengalami penyangkalan, kemarahan, tawar-menawar, depresi, dan stres. Manajer proyek yang menjadi marah secara emosional atas kerugian pada proyek mereka, rentan terhadap kehilangan harga diri mereka. Orang-orang yang merencanakan untuk menangani kerugian mereka tentunya lebih baik, karena mereka dapat beralih ke rencana tertulis dan melakukan tindakan yang diperlukan. Menurut House (1988), untuk mengurangi kerugian sebelum terlambat maka manajer proyek harus menjawab pertanyaan berikut.

- a) Berapa banyak uang yang harus diinvestasikan sebelum mengharapkan pengembalian?
- b) Berapa lama waktu yang diizinkan sebelum mengganti dengan tindakan lain?
- c) Berapa banyak usaha dan ego yang harus diinvestasikan, sebelum merasa puas dengan tindakan terbaik yang telah dilakukan?

### **c. Merumuskan Strategi Manajemen Konflik**

Konflik dapat diatasi atau dikendalikan dengan menggunakan pendekatan pro-aktif, yang akan mengantisipasi konflik dan dampaknya. Apabila menggunakan pendekatan ini maka penting untuk memahami hubungan manajer proyek dengan pemangku kepentingan proyek lainnya. Manajer biasanya berinteraksi sepanjang siklus hidup proyek, misalnya dengan manajemen senior, manajer fungsional, manajer, klien, dan anggota tim lainnya. Manajer proyek harus membangun pemahaman, kepercayaan, dan hubungan baik dengan semua pemangku kepentingan, yang berinteraksi dengan mereka untuk meminimalkan kemungkinan konflik.

Gagasan untuk mengelola konflik dengan pemangku kepentingan proyek utama diringkas sebagai berikut (Dismore, 1990).

- 1) *Meminimalkan konflik dengan manajemen senior dengan mengetahui apa yang mereka butuhkan.* Manajer proyek harus menempatkan diri mereka di posisi atasan mereka, dan bersimpati pada tantangan, masalah, dan tekanan manajer senior. Hal ini juga membantu untuk menganalisis pola berpikir atasan, dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan pola itu (secara analitis atau intuitif). Pada saat yang sama maka penting untuk mengambil solusi dan juga masalah pada atasan, serta mencari alternatif dan membuat rekomendasi. Konsultasikan dengan manajer senior mengenai prosedur kebijakan, dan kriteria yang akan membantu menjelaskan filosofi manajemen, serta menetapkan batasan yang berkaitan dengan masalah administratif (karena manajer proyek mungkin memerlukannya untuk melindungi dirinya sendiri). Kesabaran, menyediakan waktu untuk berpikir, serta melakukan evaluasi akan menghasilkan hubungan dan hasil yang lebih baik.
- 2) *Minimalkan konflik dengan anggota tim proyek.* Buatlah mereka berkembang dengan baik, menjaga hubungan baik, dan juga menjaga kepercayaan. Manajer proyek dapat dimulai dengan menemukan tujuan pribadi dan profesional dari anggota tim, dan tugas yang sesuai dengan tujuan tersebut. Pencocokan semacam itu adalah kunci motivasi. Penentuan parameter kontrol melalui penilaian kinerja yang jelas dan diskusi tentang bentuk dan laporan, juga merupakan hal yang penting. Hal itu juga dapat digunakan untuk memperjelas frekuensi dan intensitas kontrol dengan anggota tim. Pengendalian harus didasarkan pada fakta, bukan berdasarkan pendapat. Manajer proyek yang berhasil juga mengembangkan toleransi terhadap kegagalan. Semua orang membuat kesalahan. Kuncinya adalah menggunakan kesalahan sebagai kesempatan untuk pelatihan dan perbaikan, serta kesuksesan di masa depan.
- 3) *Berilah umpan balik positif.* Umpan balik positif, pujian, dan pengakuan tepat waktu sangat penting untuk meminimalkan konflik dengan anggota tim proyek. Umpan balik yang positif menunjukkan kepercayaan manajer proyek terhadap tim. Jika seseorang telah melakukan kesalahan maka tepat untuk menunjukkannya secara objektif, dan menyeimbangkannya dengan umpan balik positif. Demikian pula pengakuan dan pujian yang sesuai dan

tepat waktu dapat menciptakan penguatan positif, dan memotivasi anggota tim untuk memaksimalkan kinerjanya.

- 4) *Meminimalkan konflik dengan menjalin hubungan dan komunikasi informal dengan kawan sebaya.* Seperti hubungan dengan manajemen senior maka penting pula untuk memahami sudut pandang kawan sebaya, serta tujuan pribadi dan profesional mereka. Manajer proyek terbaik dengan mencari cara untuk mendukung tujuan rekan sebaya, dan menemukan kepentingan bersama daripada konflik. Hal ini akan membentuk suasana kooperatif, dan semua orang menyadari bahwa mereka saling membutuhkan untuk sukses. Menumbuhkan saluran komunikasi informal juga bisa menciptakan banyak keuntungan.

Komunikasi yang formal sering dirasa lambat dan dingin, sedangkan komunikasi informal meningkatkan tingkat kenyamanan dan pemahaman sehingga dapat memecahkan masalah. Komunikasi informal misalnya membantu satu sama lain dengan ikhlas, makan siang bersama, mengembangkan pertemuan sosial, dan membicarakan hal-hal di luar pekerjaan juga dapat meningkatkan rasa hormat, meningkatkan hubungan baik, dan mengurangi konflik.

- 5) *Meminimalkan konflik dengan klien dan pengguna, serta melibatkan banyak elemen yang sama dengan yang diterapkan pada peserta lain dalam sebuah proyek.* Kunci untuk bekerja dengan klien adalah komunikasi yang efektif, dan respons yang cepat terhadap kebutuhan dan tuntutan mereka. Hal yang penting untuk memastikan bahwa kontak dengan klien mencerminkan struktur organisasi mereka. Manajer proyek yang efektif tidak membiarkan masalah berkembang. Mereka memberi tahu klien apa masalahnya dan apa yang sedang dilakukan untuk menyelesaikannya.

Hubungan informal yang dipupuk melalui makan siang, makan malam, serta acara olahraga dan sosial memungkinkan setiap orang untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik, dan rasa interpersonal yang lebih kuat satu sama lain. Hubungan formal membutuhkan perhatian pula. Rapat status proyek reguler dapat digunakan untuk meringkas kemajuan, memberikan perkiraan tentang penyelesaian, masalah masa depan, dan kebutuhan potensial.

- 6) *Gunakan negosiasi yang efektif untuk menyelesaikan konflik.* Negosiasi adalah proses tawar-menawar dan mencapai kesepakatan dengan pemangku kepentingan khususnya mengenai transfer sumber daya, penyaluran informasi, dan pemenuhan tugas. Hal ini adalah proses persuasif dan merupakan salah satu keterampilan paling penting, yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik dan mengelola proyek dengan sukses.

Menurut Fisher & Ury (1991), dua metode negosiasi yang umum digunakan adalah pola yang lembut dan keras (*soft and hard*). Negosiator yang ramah dan membuat konsesi dengan mudah, dapat menghindari konflik dan risiko rusaknya hubungan di masa depan. Sebaliknya, negosiator yang keras akan mengambil posisi yang kuat dan selalu berusaha untuk menang. Jenis negosiasi ketiga yang disebut negosiasi berprinsip, menekankan untuk memutuskan dan menyelesaikan masalah berdasarkan manfaat, daripada posisi yang dimiliki masing-masing. Cara ini menghasilkan pemecahan masalah bersama, dan sering mengarah pada situasi *win-win*. Prinsip negosiasi melibatkan pemahaman posisi, isu, dan kepentingan kedua belah pihak.

- 7) *Menghargai perbedaan budaya.* Selain perbedaan keahlian dan keterampilan mereka, tim proyek memiliki perbedaan budaya yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek secara signifikan, terutama dalam mengelola usaha patungan dan proyek internasional. Keanekaragaman budaya di antara anggota tim menimbulkan tantangan dalam hal komunikasi dan negosiasi, dan dapat menyebabkan konflik. Manajer harus menghargai elemen budaya utama (termasuk budaya material, bahasa, estetika, pendidikan, kepercayaan agama dan sikap, organisasi sosial, serta kehidupan politik) dan bagaimana pengaruhnya terhadap proyek. Ada enam dimensi kritis perbedaan budaya, yakni sebagai berikut.
- a) Jarak kekuatan (bagaimana budaya tertentu berhubungan dengan ketidaksetaraan).
  - b) Individualisme versus kolektivisme (peran individu versus kelompok).
  - c) Maskulinitas-feminitas (pola dominasi gender).
  - d) Penghindaran ketidakpastian (toleransi terhadap ambiguitas atau ketidakpastian di tempat kerja) .

- e) Horizon waktu (orientasi jangka panjang atau jangka pendek).
- f) Sikap terhadap kehidupan (sistem nilai berkenaan dengan keinginan akan hal-hal materi).

Peserta proyek harus menyadari perbedaan budaya yang potensial, dan menunjukkan rasa hormat terhadap budaya yang berbeda dari mereka dan rekan kerja. Kegagalan untuk menunjukkan rasa hormat dan menghargai perbedaan budaya dapat menyebabkan konflik serius. Manajer harus mengevaluasi implikasi perbedaan budaya, dan menyelesaikan konflik di antara anggota tim. Mereka harus memanfaatkan keragaman budaya peserta proyek, dengan mendorong mereka untuk menerima perbedaan budaya orang lain, mendorong sinergi kelompok serta kinerja secara keseluruhan dengan mengantisipasi dan menyelesaikan konflik.

Manajemen konflik merupakan isu penting yang menjadi panduan bagi manajer dalam menghadapi situasi yang saling bertentangan, dan efektif dalam membentuk tingkah laku mereka untuk membuat keputusan dalam menangani konflik organisasi. Para periset telah banyak melakukan penelitian di bidang manajemen konflik. Jaringan manajemen Blake dan Mouton sebagaimana telah diuraikan di atas adalah jaringan yang paling dominan dalam bidang ini, yang meneliti konflik pada keanekaragaman budaya. Mereka memperkenalkan model dua dimensi untuk pertama kalinya dalam mengelola konflik yang disebut *management network*.

Kemudian Thomas sebagaimana dikutip Shih et al. (2010) telah mengidentifikasi lima metode manajemen konflik berbasis dua aspek, yaitu kepastian dan kerja sama. Kepastian mengacu pada seberapa jauh orang tersebut berusaha untuk menyelesaikan permasalahannya, dan kooperatif mengacu pada sejauh mana pihak-pihak yang terkait mau memecahkan permasalahannya. Ia mengenalkan lima metode berikut untuk mengelola konflik, yang mencerminkan perilaku-perilaku individu saat menghadapi konflik.

- 1) *Strategi menolak*. Strategi ini dipilih jika kerja sama dan kepastian dirasa kurang. Strategi ini mengabaikan kepentingan para pihak, dengan menolak untuk menghadapi konflik atau menunda penyelesaian.
- 2) *Strategi berkompromi*. Strategi ini dipilih jika kepastian kurang, namun masih ada kerja sama. Strategi ini didefinisikan sebagai usaha untuk memuaskan



orang lain dan ketertarikan pihak lain, bahkan jika perlu mengorbankan keinginan dan minat pihak pertama untuk menyelesaikan konflik.

- 3) *Strategi persaingan*. Strategi ini dipilih jika kerja sama kurang, namun masih ada kepastian. Strategi ini menggunakan metode-metode otoriter, diktator, dan dominasi untuk mengendalikan konflik.
- 4) *Strategi negosiasi*. Strategi ini dipilih jika ada kerja sama dan kepastian pada tingkat sedang. Pada strategi ini, kedua belah pihak menghormati tuntutan dan keinginan masing-masing.
- 5) *Strategi kerja sama dan kolaborasi*. Strategi ini dipilih ketika para pihak sama-sama cenderung untuk mencapai tujuan dan penyelesaian konflik (Shih et al. 2010).

Berdasarkan uraian di atas, konflik sebenarnya dapat dikelola dengan baik walaupun menggunakan cara yang berbeda. Misalnya, ada yang berfokus pada hubungan interpersonal dan ada yang berfokus pada perubahan struktural. Ketika konflik muncul, kita harus mampu untuk mengelolanya dengan baik sehingga menjadi kekuatan positif, atau tidak menjadi kekuatan negatif sehingga dapat mengancam individu atau kelompok.

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan keterlambatan pekerjaan, ketidaktertarikan dan kurangnya tindakan, serta dalam kasus yang ekstrem dapat menyebabkan kerusakan menyeluruh dari kelompok. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan penarikan individu, serta keengganan mereka untuk berpartisipasi dalam kelompok lain, atau membantu dengan berbagai program aksi kelompok dalam organisasi.

Pendekatan interpersonal adalah usaha untuk menghindari situasi yang menyebabkan konflik. Cara lain untuk mengatasi konflik adalah melalui *smoothing*, yaitu menekankan bidang kesepakatan dan tujuan bersama walaupun terdapat perbedaan pendapat. Cara lain adalah memaksa, yaitu mendorong pandangan sendiri pada orang lain, dan tentunya dapat menyebabkan resistensi terbuka atau terselubung. Sebuah cara tradisional untuk mengatasi konflik adalah dengan kompromi, serta menyetujui sebagian pandangan atau permintaan orang atau kelompok lain.

Masalah terbesar untuk pengendalian konflik dalam organisasi adalah mengembangkan aksi rencana untuk mengidentifikasi konflik pada tahap awal.

Situasi konflik sering diperbolehkan dalam rangka mengembangkan organisasi, namun jangan sampai terlambat untuk menyelesaikan konflik dengan cara damai dan prosedural. Knippen & Green (1999) berpendapat bahwa cara terbaik untuk menangani konflik secara objektif adalah mengikuti enam proses, yaitu: (1) menggambarkan situasi konflik dengan orang lain, (2) meminta orang lain bagaimana melihat situasi konflik, (3) menanggapi pendapat orang lain setelah melihat situasi, (4) bersama-sama memutuskan bagaimana untuk menyelesaikan konflik, (5) membuat komitmen untuk menyelesaikan konflik, dan (6) menjanjikan penyelesaian segera terhadap konflik yang mungkin timbul di masa depan.

Cara lain untuk mengatasi konflik organisasi adalah membuat perubahan struktural. Hal ini berarti memodifikasi dan mengintegrasikan tujuan kelompok dengan sudut pandang yang berbeda. Selain itu, struktur organisasi mungkin harus diubah dan hubungan otoritas dengan tanggung jawab perlu diklarifikasi. Cara-cara baru mengoordinasikan kegiatan mungkin harus ditemukan. Tugas dan lokasi pekerjaan juga dapat diatur ulang.

Derr (1975) berpendapat bahwa *contingency theory* adalah salah satu alat konseptual yang berguna untuk mengelola konflik organisasi. Ia menyatakan bahwa ada tiga pendekatan manajemen konflik besar, untuk merumuskan suatu pendekatan yang tepat untuk menyelesaikan sengketa, yaitu kolaborasi, perundingan, dan permainan kekuasaan. Penggunaan yang tepat dari metode ini tergantung pada keadaan individu dan organisasi.

*Kolaborasi* melibatkan orang yang berbeda, kemudian bekerja memecahkan masalah sampai mencapai solusi yang saling memuaskan. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa orang akan termotivasi untuk mengeluarkan waktu dan energi, untuk kegiatan pemecahan masalah tersebut. *Perundingan* di sisi lain mengasumsikan bahwa tidak ada pihak yang akan merasa puas dari konfrontasi tersebut, namun melalui negosiasi maka bisa didapatkan sesuatu yang mereka tidak memiliki diawal munculnya konflik. Terakhir, *permainan kekuasaan* begitu berbeda dari dua pendekatan lain, karena penekanannya adalah pada kepentingan diri.

Tabel 4.4 berikut menggambarkan berbagai cara yang digunakan untuk masing-masing penyebab konflik, melalui tiga pendekatan yang berbeda dan disebut Derr (1975) sebagai paradigma manajemen konflik.

**Tabel 4.4** Paradigma Manajemen Konflik

Penyebab Konflik	Manajemen Konflik		
	Kerja Sama	Perundingan	Permainan Kekuasaan
Tekanan eksternal	Perencanaan sistem terbuka.	Negosiasi.	Kekuatan dan ancaman kekuatan, penggunaan koalisi hukum, penggunaan informasi yang strategis, pembangunan koalisi.
Stres individu	<i>Konseling, pembinaan, serta pemecahan masalah.</i>	<i>Contracting.</i>	Transfer, dan <i>job description</i> yang teliti.
Perjuangan kekuasaan	Bangun iklim organisasi, buat keputusan yang dekat dengan sumber informasi, gagasan terbaik menang, dan dorong partisipasi pemecahan masalah.	Negosiasi, memecahkan masalah substantif sumber daya langka, alokasi, membangun kesamaan daya.	Penggunaan otoritas yang sah, pembangunan koalisi, dan sistem pendukung.
Interdependensi rendah	Meningkatkan interaksi kelompok.	Negosiasi untuk meningkatkan interaksi.	Penggunaan otoritas yang sah untuk menyusun lebih banyak interaksi.
Perselisihan peran, diferensiasi, interdependensi tinggi	Pembinaan tim, keterampilan berkomunikasi, pemecahan masalah, gaya konfrontatif, pencitraan, maupun konsultasi pihak ketiga.		Dukungan dengan otoritas formal dan penghargaan.

## C. PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Adu, et al (2015) mengutip beberapa penelitian yang telah melaporkan peran penting yang dimainkan oleh komunikasi dalam manajemen konflik. Salah satunya Ariani dan Chashmi (2011) yang berpendapat bahwa kualitas komunikasi dalam sebuah organisasi meningkatkan keterlibatan karyawan dengan isu-isu yang sedang berlangsung, mendapat informasi tentang isi pekerjaan mereka sehingga mengurangi munculnya konflik. Demikian pula

Atkinson dan Jagal (2003) mengemukakan bahwa komunikasi sangat penting untuk membangun kepercayaan dalam sebuah organisasi sehingga mengurangi konflik, dan meningkatkan iklim organisasi positif.

Manajemen konflik berfungsi sebagai fungsi komunikasi untuk menemukan masalah potensial, mengklarifikasi kesalahpahaman, dan pertukaran informasi yang membantu menyelesaikan konflik di dalam kelompok kerja (Putnam, 1994). Demikian juga Moemeka (1998) menunjukkan bahwa komunikasi dapat membantu organisasi mengurangi kejadian konflik yang tidak perlu, serta dapat dihindari dan menghemat waktu dan energi untuk meningkatkan kinerja.

Ada berbagai jenis komunikasi yang mengalir dalam suatu organisasi. Menurut Baker (2000) komunikasi dalam organisasi dibedakan menurut: 1) tingkat: formal versus informal; 2) arah: vertikal, horizontal, diagonal; dan 3) fokus; internal versus eksternal. Di lihat dari arah komunikasi, komunikasi meliputi komunikasi vertikal (komunikasi ke atas dan ke bawah), komunikasi horizontal dan diagonal. Menurut Tariszka-Semegine (2011), komunikasi vertikal berkaitan dengan komunikasi antarkaryawan pada tingkat hierarki yang berbeda dalam organisasi, yakni antara manajer dan karyawan.

Komunikasi horizontal berkaitan dengan komunikasi antara karyawan pada level yang sama dalam organisasi. Komunikasi ke atas adalah arus informasi dari bawahan kepada atasan di sebuah organisasi, yang bergerak dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi. Informasi dari bawahan-atasan melalui hierarki ke atas biasanya terdiri dari gagasan, saran, laporan, keluhan dan kritik. Meskipun komunikasi ke atas diprakarsai oleh orang-orang di tingkat organisasi yang lebih rendah, hal itu dapat berhasil jika mereka yang berada di tingkat yang lebih tinggi bersedia meresponsnya sehingga komunikasi menjadi efektif.

Komunikasi horizontal mengacu pada pertukaran informasi, di antara orang-orang yang beroperasi pada tingkat yang sama atau serupa. Komunikasi ini mengalir melintasi organisasi (dari rekan sejawat ke rekan kerja). Komunikasi horizontal sering berfokus pada kepuasan karyawan dan semangat kerja karyawan. Bentuk komunikasi ini biasanya mendorong kesamaan untuk dapat berbicara, dan berbagi secara terbuka dan bebas tentang perasaan mereka, mengenai sistem, dan mendiskusikan masalah dengan orang lain yang dapat mengidentifikasi mereka. Selain itu, komunikasi ini juga merupakan saluran di mana sebagian besar interaksi sosial terjadi di dalam organisasi formal.

Komunikasi diagonal mengacu pada komunikasi antara manajer dan pekerja yang berada di divisi fungsional yang berbeda. Dengan demikian, arus informasi tidak terpengaruh oleh tingkat hierarki dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, komunikasi bisa mengalir pada berbagai tingkatan secara diagonal. “Seseorang yang senior di satu jurusan dapat berhubungan langsung dengan seorang junior di departemen lain. Jenis komunikasi ini sangat bergantung pada kerja sama antaranggota yang terlibat (Cheney 2011).”

Konflik adalah bagian dari kehidupan manusia yang bisa terjadi pada semua aspek kehidupan, dan seseorang tidak dapat menghindari konflik baik di rumah, di kantor, atau di masyarakat selama manusia terus berinteraksi. Komunikasi ditemukan sebagai salah satu alat agar organisasi dapat melakukan fungsinya. Dengan demikian, komunikasi berhubungan dengan kehadiran dan berbagi informasi akurat tentang konflik, dan dapat membantu memperbaiki hubungan para pihak yang terlibat dalam konflik. Adejimola (2009) berpendapat bahwa dengan komunikasi, terlepas dari situasi konflik di tempat kerja, individu atau pihak yang terlibat masih dapat berbicara untuk bertukar persepsi dan asumsi, stereotip, dan sikap yang jelas yang telah dibangun oleh kelompok sehingga menjadikan kedamaian di antara karyawan.

Pertukaran dan berbagi informasi melalui proses komunikasi dapat membantu untuk menyelesaikan krisis, dan membangun kepercayaan antara para pihak dalam konflik, serta membawa pemahaman dan meningkatkan hubungan kerja di antara para pekerja (Spaho, 2013). Situasi konflik di tempat kerja mampu menyediakan sebuah *platform* bagi karyawan, untuk mengomunikasikan perasaan dan keprihatinan atau kepentingan mereka. Mereka dapat berbicara tentang apa yang ingin diubah, mendiskusikan sifat dan jenis konflik, menentukan posisi, kepentingan, kebutuhan, serta ketakutan para pihak. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi utama pencegahan dan resolusi konflik untuk menjamin kualitas hubungan kerja antarkaryawan.

Penelitian Adu, et al. (2015) menemukan bahwa “terdapat hubungan positif yang signifikan antara manajemen konflik dan komunikasi di tempat kerja”. Dengan demikian, seiring meningkatnya manajemen konflik maka keseluruhan saluran komunikasi dalam sebuah organisasi memegang peranan penting. Oleh karena itu, ketidaksepakatan di antara karyawan perlu diakui dan diselesaikan secara damai melalui saluran komunikasi yang tepat. Setiap karyawan dapat mengekspresikan diri mereka sendiri mengenai perbedaan dalam menjalankan

tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan hubungan dengan seluruh karyawan.

Komunikasi sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan dalam sebuah organisasi sehingga mengurangi konflik dan meningkatkan iklim organisasi positif. Jika konflik dikelola dengan baik dan mereka yang terlibat merasa puas, hubungan di tempat kerja juga menjadi lebih sehat. Ketika orang-orang dari berbagai latar belakang dan pengalaman bekerja sama, konflik pasti akan muncul dan ketika diselesaikan dengan tepat maka perdamaian, pemahaman, dan tempat kerja yang lebih sehat dapat dibangun. Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memainkan peran penting dalam penyelesaian konflik sehingga sangat penting dalam manajemen konflik.

Dalam resolusi konflik komunikasi yang baik maka dapat memperkuat hubungan dan mengembangkan kepercayaan maupun dukungan, sementara komunikasi yang buruk dapat menciptakan ketidakpercayaan dan kesalahpahaman. Berikut beberapa pola sikap dan komunikasi negatif yang memperburuk situasi konflik dalam hubungan.

1. Menghindari konflik secara keseluruhan. Beberapa orang cenderung untuk tidak mengatakan apa pun kepada seseorang, daripada mendiskusikan pertengkaran dengan cara yang tenang. Hal ini terlihat dapat mengurangi stress, padahal konflik meningkat ke arah yang lebih besar.
2. Bersikap defensif. Alih-alih memahami keluhan seseorang dan sudut pandangnya, orang-orang defensif dengan setia menolak perilaku salah mereka, dan bekerja keras untuk menghindar dari berbagai kemungkinan. Hal ini menciptakan masalah jangka panjang ketika pasangan tidak merasa didengarkan dan dimengerti. Dalam kasus ini, konflik yang belum terselesaikan terus berkembang.
3. Menggunakan generalisasi. Sementara menangani keluhan, seseorang seharusnya tidak menggunakan generalisasi. Misalnya, dia harus menghindari kalimat awal dengan “Anda selalu”, “Anda tidak pernah”, “Anda selalu pulang terlambat” atau “Anda tidak pernah melakukan apa yang saya ingin Anda lakukan!” Hal itu tentunya mengganggu orang lain. Membawa konflik masa lalu dapat meningkatkan tingkat konflik saat ini.
4. Selalu merasa benar. Beberapa orang memutuskan cara yang benar atau salah, dan merasa hanya pandangan mereka yang benar. Hal ini diperlukan

agar kita tidak menuntut seseorang, untuk melihat dengan cara yang sama dan tidak menganggapnya sebagai serangan pribadi jika ada perbedaan pendapat. Selalu berkompromi dan menyadari bahwa terdapat dua sudut pandang yang berlaku menjadi hal yang penting.

5. Membaca pikiran. Terkadang orang berpikir negatif tentang seseorang karena mereka memberi interpretasi yang salah atas tindakan mereka. Mereka melakukan ini karena mereka tidak memikirkan pikiran dan perasaan seseorang, dan hal itu menciptakan permusuhan dan kesalahpahaman. Hal yang penting untuk membiarkan orang lain mengungkapkan pikiran dan perasaannya.
6. Lupa untuk mendengarkan. Beberapa orang bukan pendengar yang baik. Mereka menyela, memutar mata mereka, dan melepaskan apa pun yang akan mereka katakan selanjutnya. Seseorang harus mengembangkan keterampilan mendengar untuk memperkuat proses komunikasi.
7. Memainkan *game blame*. Beberapa orang dalam situasi konflik selalu mengkritik lawan bicara. Mereka selalu menemukan cara untuk mempermalukan orang lain. Alih-alih menyalahkan orang lain, yang penting adalah selalu melihat konflik sebagai kesempatan untuk menganalisis situasi secara objektif, dan memahami kebutuhan kedua belah pihak sehingga menghasilkan solusi yang membantu kedua belah pihak.
8. Mencoba untuk memenangkan argumen. Orang yang fokus pada memenangkan argumen bisa kehilangan relasinya. Harus ada saling pengertian dan rasa hormat untuk semua orang, agar dapat mencapai kesepakatan secara damai.
9. Menyerang karakter. Terkadang tindakan negatif dari seseorang bisa menyinggung masalah kepribadian. Hal ini dapat menyebabkan persepsi negatif dari berbagai pihak. Kita harus menghormati menghormati orang tersebut meskipun dia memiliki perilaku buruk.
10. Dinding batu. Beberapa orang berperilaku seperti “dinding batu” dan menolak untuk berbicara atau mendengarkan seseorang saat terjadi ketidaksepakatan. Hal ini tentunya tidak memecahkan masalah, tapi menciptakan perasaan sulit dan merusak hubungan. Hal yang jauh lebih baik adalah membicarakan masalah bersama dengan seseorang, mendengarkan, dan mendiskusikan berbagai hal dengan cara yang hormat (Scott, 2011).

Konflik adalah bagian dari sifat manusia dan hal ini sangat penting untuk dipelajari tidak hanya untuk tujuan teoretis, tetapi juga untuk tujuan praktik dalam organisasi. Analisis konflik dan resolusinya memiliki peran penting dalam organisasi swasta, publik, politik, perselisihan peradilan, dalam operasi militer, serta dalam lembaga lainnya. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penyebab utama dari konflik organisasi adalah kurangnya sumber daya. Hal ini menyebabkan persaingan untuk sumber daya yang langka. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus memastikan bahwa sumber daya yang terbatas, dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Meskipun konflik sering dipandang sebagai negatif, namun konflik mampu meningkatkan inovasi organisasi dan produktivitas sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, konflik membangun semangat kerja tim dan kerja sama antarkaryawan dari sebuah organisasi (Hotepo, et al. 2010).

Penelitian Hotepo, et al. (2010) juga mengungkapkan bahwa cara yang paling sering digunakan untuk mengelola konflik di antara manajer dalam industri jasa di Nigeria adalah perundingan, kolaborasi, dan penghindaran. Ketika konflik dikelola dengan baik dalam organisasi maka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dapat diwujudkan. Berikut rekomendasi berdasarkan penelitian tersebut.

1. Manajer harus mengembangkan strategi beragam, namun yang tepat untuk mengatasi dan mengelola konflik yang muncul sebelum meningkat ke level yang tidak terkendali.
2. Upaya harus dilakukan oleh manajer untuk sesekali merangsang konflik, dengan mendorong pandangan yang berbeda dari staf yang memiliki kinerja bagus.
3. Prosedur komunikasi yang tepat harus digunakan untuk menyelesaikan konflik. Misalnya, bila ada perbedaan pendapat muncul di antara karyawan maka harus dilaporkan kepada manajemen. Selanjutnya, manajemen harus mendapatkan pernyataan dari pihak yang terlibat, *brainstorming* masalah, dan membuat rekomendasi tentang bagaimana penyelesaian konflik.
4. Upaya yang harus dilakukan oleh manajemen adalah mengatur seminar/ lokakarya, tentang pengelolaan konflik organisasi dari waktu ke waktu untuk karyawan. Hal ini akan memungkinkan karyawan belajar tentang konflik dan berbagai cara pengelolaannya.



5. Terakhir, interaksi dan kegiatan kelompok harus ditindaklanjuti sehingga dapat memastikan tingkat fungsionalitas yang kompatibel dari konflik. Konflik positif dapat terjadi jika karakter/kekhasan organisasi dapat diketahui dan dianalisis (Hotepo, et al. 2010).

## **D. HUBUNGAN KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN GAYA MANAJEMEN KONFLIK**

Istilah konflik telah digunakan dalam berbagai bidang, yakni psikologi, komunikasi, perilaku organisasi, sistem informasi, maupun bidang pemasaran. Istilah tersebut pertama mengacu pada kecenderungan respons yang tidak sesuai dalam individu. Misalnya, “konflik perilaku” ketika seseorang harus memilih apakah akan melakukan tindakan tertentu atau tidak, “konflik peran” ketika seseorang dihadapkan pada keharusan memilih di antara beberapa peran yang harus dilakukan. Istilah kedua mengacu pada konflik yang terjadi antara individu, kelompok, organisasi, atau unit sosial lainnya yang berbeda sehingga berkembang istilah konflik interpersonal, antarkelompok, antarorganisasi, dan konflik internasional.

Sintesis dari banyak konseptualisasi dan definisi konflik, menurut Putnam dan Poole (1987) dan Thomas (1992) sebagaimana dikutip oleh Sharma & Sehrawat (2014) mengemukakan bahwa terdapat tiga tema umum atau tiga sifat konflik, yaitu: saling ketergantungan (*interdependensi*), ketidaksepakatan, dan gangguan (*interferensi*). *Interdependensi* ada ketika pencapaian tujuan masing-masing pihak saling bergantung, setidaknya sebagian atas tindakan pihak lain. Mereka merasakan adanya ketidaksesuaian dengan tujuan atau langkanya penghargaan. Oleh karena itu, saling ketergantungan merupakan prasyarat struktural utama dari situasi konflik manapun, dan memberikan konteks interpersonal terhadap setiap konflik yang mungkin timbul. Walaupun banyak juga kasus di mana individu atau kelompok, berada dalam hubungan yang saling tergantung dengan orang lain, namun tidak mengalami konflik.

Sifat konflik yang kedua yaitu *ketidaksepakatan*, muncul saat pihak-pihak yang terlibat berpikir bahwa terdapat perbedaan nilai, pendapat, kebutuhan, kepentingan, tujuan, atau sasaran. Ketidaksepakatan semacam itu menjadi komponen kognitif kunci dari konflik interpersonal. Akan tetapi, dalam beberapa kasus jika wilayah perselisihan dianggap tidak relevan atau dianggap

tidak penting, pihak yang tidak setuju tidak akan mengalami konflik. Sifat yang ketiga adalah *interferensi*, yaitu konflik muncul ketika satu pihak mencampuri atau menentang kepentingan, pencapaian tujuan, atau sasaran pihak lain. Prosesnya dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain.

Banyak peneliti berpendapat bahwa inti dari proses konflik interpersonal adalah suatu perilaku, di mana satu atau lebih pihak menentang pencapaian kepentingan atau tujuan rekan mereka. Periset juga mencatat pentingnya memasukkan emosi perasaan negatif seperti kecemburuan, kemarahan, kegelisahan, atau frustrasi ke dalam konseptualisasi konflik. Emosi ini diyakini muncul saat ada perselisihan besar, atau ketika pihak-pihak tersebut mengganggu pencapaian tujuan penting dari masing-masing pihak. Oleh karena itu, Sharma & Sehwat (2014) menambahkan sifat keempat dari konflik, yaitu *emosi negatif*.

Konflik interpersonal dengan demikian didefinisikan sebagai fenomena yang terjadi di antara pihak-pihak yang saling bergantung, karena mereka mengalami reaksi emosional yang negatif terhadap ketidaksetujuan, dan gangguan yang dirasakan dalam pencapaian tujuan mereka. Konflik tersebut terjadi ketika persepsi terhadap situasi (interdependensi), kognitif (ketidaksepakatan), perilaku (gangguan), dan elemen afektif (emosi negatif) muncul secara bersamaan.

Periset dalam domain konflik telah mengidentifikasi lima gaya pengelolaan konflik. Secara tradisional, lima gaya yang berbeda dalam pengelolaan konflik, yaitu menegaskan, mengakomodasi, kompromi, memecahkan masalah, dan penghindaran. Gaya ini dilihat sebagai strategi umum atau orientasi perilaku yang diadopsi individu, untuk mengelola dan menyelesaikan konflik. Gaya kooperatif (pemecahan masalah, akomodatif, dan kompromi) dikaitkan secara positif dengan pengelolaan konflik yang konstruktif, serta menghasilkan *outcome* bagi individu dan organisasi. Gaya pemecahan masalah umum dianggap sebagai gaya yang paling tepat dan efektif dalam mengelola konflik. Gaya integratif telah dianggap sebagai cara terbaik untuk mengelola interaksi dengan individu lain dalam situasi konflik, memfasilitasi resolusi konflik yang tepat, dan menghasilkan hasil yang lebih produktif (Gross & Guerrero, 2000).

Dalam perkembangan selanjutnya, para ilmuwan mencatat bahwa kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam menyelesaikan konflik secara fungsional (Jordan and Troth, 2004). Jordan & Troth (2004) berpendapat bahwa kemampuan untuk mengelola emosi dapat memfasilitasi secara fungsional daripada disfungsional resolusi konflik, dan akibatnya berkontribusi pada kinerja tim yang lebih baik. Orang yang memiliki kecerdasan emosional memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengatur emosi dirinya dan emosi orang lain dengan lebih baik. Selain itu, orang yang cerdas secara emosional adalah mereka yang menganggap emosi mereka sendiri dan emosi orang lain, sebagai dasar dalam membina hubungan mereka dengan orang lain.

Karakteristik ini dapat menghasilkan empati yang mendorong individu untuk mempertimbangkan kepentingan orang lain, saat mereka ingin menyelesaikan konflik. Selain itu, empati ini dapat menyebabkan orang menjadi altruistik, yaitu menyadari adanya kebutuhan orang lain dan lebih terampil dalam mengantisipasi perilaku dan tindakan apa yang akan dilakukan orang lain. Dengan karakteristik ini, orang yang cerdas secara emosional akan mempertimbangkan kebutuhan dan minat orang lain, dalam menyelesaikan konflik. Dengan demikian, *win-win solution* yang dihasilkan dengan memadukan beberapa gaya, dapat menjadi prioritas dalam menyelesaikan konflik di antara individu untuk memuaskan kepentingan setiap orang.

Orang yang cerdas secara emosional lebih suka memilih gaya pengintegrasian dan kompromi, karena gaya tersebut memiliki hasil yang lebih bermanfaat, manjur, dan sesuai (Gross & Guerrero, 2000; Sharma & Sehwat, 2014). Gagasan ini berawal dari anggapan bahwa keseluruhan emosi adalah mengingatkan kita pada bahaya atau kesempatan, dan untuk memfokuskan pemrosesan kognitif kita (Mei & Andrade, 2003). Hal ini memberi sinyal bahwa orang-orang yang cerdas secara emosional mungkin memiliki kemampuan untuk secara jelas dalam berpikir, dan berfokus pada gaya penanganan konflik interpersonal yang lebih baik karena hal itu menguntungkan bagi mereka.

Penelitian Sharma & Sehwat (2014) ditujukan untuk mengetahui hubungan linier antara kecerdasan emosional dengan gaya manajemen konflik. Penelitian ini mencerminkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan gaya manajemen konflik, yaitu gaya pemecahan masalah, penegakan, kompromi, dan gaya akomodatif. Tidak ada korelasi yang signifikan antara kecerdasan emosional dan gaya manajemen konflik pada gaya menghindari.

Kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan keterampilan sosial secara positif berkorelasi dengan gaya pengelolaan konflik, yaitu pada gaya pemecahan masalah, penegakan, kompromi, dan gaya mengakomodasi. Tidak ada hubungan yang signifikan antara kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan keterampilan sosial dengan gaya manajemen konflik, yaitu pada gaya menghindari.

## **E. MANAJEMEN KONFLIK ANTARORGANISASI NEGARA**

Konflik tidak hanya terjadi antarindividu dalam kelompok, antarkelompok di dalam organisasi, tetapi sudah meluas terjadi antarorganisasi baik dalam satu negara atau konflik internasional. Kompetisi antarkelompok, antarorganisasi, dan antarnegara telah memperluas cakupan dari teori manajemen konflik. Hal ini telah memperluas cakrawala manajemen dan resolusi konflik, seperti negosiasi, mediasi, fasilitasi, dan rekonsiliasi dalam kerangka studi perdamaian dan konflik, dan hubungan internasional.

Menurut Jeong (2010), konflik diwujudkan melalui aksi sosial yang berlawanan, dan melibatkan dua atau lebih aktor yang disebabkan adanya perbedaan, disertai dengan permusuhan yang intens. Kondisi kelangkaan, kesulitan ekonomi, kepentingan politik, dan keragaman budaya dari komunitas multietnis, perbedaan agama, bahasa, dan rasial, telah menjadi sumber konflik yang diekspresikan mulai dari menggelar demonstrasi sampai mengangkat senjata atau perang.

Kegagalan dalam melakukan hubungan, komunikasi, dan negosiasi, membuat konflik menjadi berkepanjangan yang memiliki dampak negatif. Misalnya, gangguan sosial, kekerasan bersenjata yang menghabiskan banyak nyawa, menghancurkan rumah dan kerusakan ekonomi di masyarakat yang dilanda perang, seperti yang terjadi di Sudan, Republik Demokratik Kongo, Sri Lanka, Bosnia-Herzegovina, Afganistan, Irak, Suriah, dan lain-lain.

Indonesia sebagai negara kepulauan yang majemuk dengan beragam suku, ras, agama, dan golongan maka menjadi negara yang rawan terhadap konflik SARA. Perbedaan pandangan, berita *hoax*, dan perselisihan antarkelompok masyarakat di suatu wilayah sering menjadi pemicu pecahnya bentrok antarmereka.

Dalam memahami konflik, kita perlu meneliti kualitas hubungan yang dapat mengungkapkan cara kita berhubungan satu sama lain secara sosial, ekonomi, dan budaya, serta bagaimana keputusan politik dibuat. Meskipun

konflik telah diperlakukan seperti pertarungan yang tidak terkendali dalam masyarakat yang kacau dan tidak memiliki hukum, perbedaan yang terjadi antara lawan bisa ditangani dengan cara yang bersahabat. Untuk membangun hubungan fungsional, solusi harus ditemukan melalui kesepakatan yang dinegosiasikan daripada menggunakan taktik kekerasan. Posisi yang berlawanan dapat diperiksa untuk mendapatkan persuasi melalui argumen verbal. Model tradisional untuk menyelesaikan beragam kepentingan berfokus pada pengelolaan ketidaksepakatan dan ketegangan secara sistematis. Dalam konflik skala besar yang lebih destruktif, sumber kebencian yang lebih dalam mungkin terkait pada disparitas ekonomi dan penindasan politik.

Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Organisasi Keamanan dan Kerja Sama di Eropa (OSCE), Uni Afrika, dan organisasi regional lainnya telah mengembangkan mekanisme mitigasi (peringanan/pelonggaran), serta pengelolaan konflik mulai dari misi pencari fakta dalam kasus pelanggaran hak asasi manusia atau pelanggaran hak minoritas. Berbagai bentuk penyelesaian dan resolusi konflik telah dilakukan, mulai dari keputusan hakim pengadilan untuk arbitrase sampai pada pemecahan masalah secara kolaboratif. Berbagai fitur dari perundingan (negoisasi) tergambar dengan berbagai tahap tawar-menawar dan hasil.

Negosiasi antara pihak yang berperang sering menghadapi tantangan, serta membutuhkan keterlibatan mediator yang bisa memfasilitasi komunikasi dan membantu dalam mencapai kompromi. Fasilitasi digunakan untuk memulai dialog, dan mempromosikan pemahaman tentang isu-isu sulit dengan tujuan membangun konsensus untuk pemecahan masalah. Ini semua dilakukan untuk meningkatkan rekonsiliasi dan keadilan.

Dalam sejarah peradaban manusia, beberapa aspek dinamika kehidupan masyarakat telah memunculkan berbagai macam konflik di berbagai belahan dunia. Penemuan minyak, uranium, dan mineral lainnya di Maroko, Nigeria, dan Sudan mengakibatkan pemerintah berupaya untuk mengendalikan etnis minoritas dengan ketat, dan menolak pembagian yang adil atas pendapatan dari eksploitasi mineral. Konflik yang terus tumbuh memicu perlawanan bersenjata yang telah diikuti oleh serangan balas dendam pemerintah terhadap banyak warga sipil, menyebabkan penghancuran harta benda, pembunuhan semena-mena, pemerkosaan, dan pelanggaran hak azasi lainnya yang terkadang mencapai tingkat genosida.

Persepsi kelangkaan sering memperburuk situasi persaingan yang mengakibatkan munculnya keinginan yang lebih kuat, untuk memiliki akses terhadap sumber daya yang terbatas. Tingkat persaingan demikian dipengaruhi oleh ketersediaan dan nilai wilayah atau benda lain yang dicari secara bersamaan oleh kelompok saingan. Tidak adanya peraturan pengambilan keputusan yang dapat diterima sesuai norma perilaku maka kontes persaingan bisa berubah, menjadi kegiatan yang ditujukan untuk penghancuran satu sama lain.

Genosida tahun 1994 di Rwanda dapat dikaitkan dengan ketegangan yang memuncak, yang berasal dari persaingan antara Suku Hutu dan orang Tutsi, di atas lahan subur untuk memproduksi biji kopi yang menghasilkan sumber utama pendapatan ekspor. Persaingan secara alami tumbuh menjadi usaha untuk mengendalikan institusi negara, yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengenai alokasi tersebut dari pendapatan tanah dan ekspor. Kontes ini selanjutnya didorong oleh etnis yang memiliki ideologi eksklusif, di samping warisan kolonial yang memberikan kekayaan dan kekuasaan yang tidak proporsional untuk kaum minoritas Tutsi. Perjuangan kekuasaan mau tidak mau terlibat ketika masing-masing kelompok mencoba memaksakan bahasanya sendiri, nilai religius, atau sosial pada kelompok lain yang memiliki tradisi unik dan sejarah tersendiri.

Konflik komunal di Sri Lanka dan Kashmir selama beberapa dekade terakhir, dengan jelas menunjukkan bahwa kelompok minoritas memiliki keinginan kuat untuk otonomi, pengendalian mereka dalam membangun atau mempertahankan status superior, serta kelompok dominan yang dapat melakukan diskriminasi melawan etnis budaya atau bahasa kaum minoritas yang lain. Kemudian hierarki baru yang dibuat itu digunakan untuk lebih mengendalikan kelompok agama, ras, atau bahasa lawannya.

Terlepas dari perbedaan jenis hubungan yang luas, ketidakcocokan tujuan merupakan ciri karakteristik konflik (Jeong, 2008; Kriesberg, 1998; Mitchell, 2002; Rubin et al., 1994). Pencapaian berbagai tujuan mengarah pada solusi konflik atau kompromi yang berkelanjutan. Sebuah kelompok minoritas mungkin mencari kemerdekaan secara langsung, namun negara yang dikendalikan oleh kelompok etnis mayoritas mungkin menentang aspirasi, dan bahkan menekan hak atas bahasa dan agama etnis. Seperti yang terjadi pada Kemerdekaan Timor Lorosa'e, konflik akhirnya bisa diselesaikan melalui referendum setelah terjadi peperangan. Dalam situasi konflik yang tegang lainnya, kelompok etnis

melakukan kompromi dan melepaskan kemerdekaan yang memiliki aturan sendiri dan jaminan perluasan politik dan hak budaya. Pada akhir 1990-an dan awal 2000-an, negosiasi menyusul bentrokan serius dan pemberontakan bersenjata oleh etnik Albania di Republik Makedonia, akhirnya memberi mereka kebebasan untuk mengajarkan bahasa etnis di berbagai tingkat institusi akademik, dan peningkatan kesempatan berpolitik melalui perwakilan di pemerintahan.

Menurut Jeong (2010), untuk mengatasi atau menyelesaikan konflik dalam skala luas dapat dilakukan dengan manajemen dan resolusi konflik, seperti negosiasi, mediasi, fasilitasi, dan rekonsiliasi. Penjelasannya adalah sebagai berikut.

## **1. Negosiasi**

Di dunia kontemporer, negosiasi secara luas telah dikonseptualisasikan sebagai bagian yang tak terelakkan dari kehidupan sehari-hari. Mulai dari rencana liburan antara pasangan, sampai membuat keputusan mengenai pembelian mobil baru, rumah atau barang mahal lainnya. Keputusan yang lainnya melibatkan entitas kolektif (seperti yang digambarkan oleh kesepakatan antara serikat pekerja dan perusahaan mengenai paket THR, pesangon, asuransi kesehatan, pengambilalihan perusahaan (akuisi) dan merger, aliansi antara perusahaan penerbangan, perusahaan mobil atau antara perusahaan internet, dan lain-lain). Negosiasi juga merupakan bagian dari pengelolaan hubungan internasional, melalui pembuatan perjanjian antara dua negara atau secara multilateral.

Di masa lalu, diplomasi dan negosiasi sering digunakan secara sinonim. Padahal menurut Zartman (2008) pengertiannya berbeda. Diplomasi adalah seni atau keterampilan, untuk mencapai tujuan dari kebijakan nasional melalui komunikasi internasional, sedangkan negosiasi adalah proses menggabungkan sudut pandang yang berbeda untuk menghasilkan kesepakatan bersama. Zartman (2008) selanjutnya menjelaskan bahwa pertanyaan utama yang harus dijawab dalam analisis negosiasi yang komprehensif, adalah “bagaimana” yaitu cara yang harus dicari jawabannya. “Siapa” mengacu pada pihak-pihak yang bernegosiasi, “apa” mengacu pada hasilnya, dan “kapan” mengacu pada akhir proses. “Siapa?”, “apa?”, dan “kapan?”, adalah pertanyaan faktual sederhana yang bisa dijawab dalam serangkaian negosiasi.



Jawaban untuk pertanyaan “bagaimana?”, menunjukkan bahwa posisi yang berbeda dikombinasikan dengan membatasi alternatif. Negosiasi adalah proses untuk menentukan dan mengurangi posisi alternatif, sampai tercapainya kombinasi unik yang dapat diterima oleh semua pihak. Ini adalah proses pengambilan keputusan kolektif, di mana sebuah keputusan adalah pilihan di antara mode tindakan alternatif. Ada empat cara untuk membatasi posisi alternatif.

- a. Membuat satu alternatif tampak lebih menarik daripada yang lain, entah dengan menjanjikan efek samping tambahan, atau dengan memprediksi keuntungan yang melekat pada alternatif tersebut.
- b. Membuat satu alternatif yang tampak kurang menarik daripada yang lain, baik dengan mengancam sanksi jika dipilih atau dengan peringatan adanya kekurangan yang melekat pada alternatif tersebut.
- c. Membuat satu alternatif yang tampaknya sudah dipilih, melalui penggunaan komitmen dan kewajiban.
- d. Membuat beberapa alternatif yang tampaknya telah dieliminasi, misalnya melalui *fait accompli* (fakta terlaksana).

Dalam istilah yang paling luas, kegiatan negosiasi memerlukan pertukaran konsesi dan penemuan opsi untuk keuntungan bersama. Tawar-menawar menguji kepentingan masing-masing dan mencari solusi yang sesuai. Negosiasi sebagai permainan pengaruh melibatkan beragam aspek interaksi manusia, dinamika yang dipengaruhi oleh emosi, budaya, dan lingkungan sosial. Ketidakpercayaan dan ketakutan adalah bagian tak terelakkan dari hubungan negosiasi antara lawan. Misalnya, Perjanjian Kerangka Kerja AS-Korea Utara 1994 telah goyah bahkan setelah kemajuan serius dicapai dalam pelaksanaan kewajiban bersama. Di sisi lain, kesepakatan untuk mengakhiri rezim *apartheid* di Afrika Selatan, dan peraturan Inggris di Irlandia Utara berhasil membawa hubungan baru antara mantan lawan dengan penciptaan institusi alternatif.

Negosiasi dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk menyelesaikan perbedaan dalam tujuan, yang muncul dari berbagai perspektif dan kepentingan. Dalam penyelidikan untuk menggali masalah yang mendasarinya, para perunding berbagi pandangan mereka untuk menetapkan bidang kesamaan dan kesepakatan. Hasil yang adil dan efisien dapat muncul dari pertukaran konsesi dalam mencari solusi kreatif. Perjanjian Batasan Ketahanan Strategis (SALT)



dan Perjanjian Pengurang Senjata Strategis (START) antara Amerika Serikat dan Uni Soviet selama Perang Dingin, merupakan upaya untuk mengendalikan kerentanan bersama terhadap perlombaan senjata, dengan menegosiasikan batasan untuk membangun senjata atau pengurangan persediaan mereka.

Dalam hubungan tawar-menawar, satu pihak dan pihak yang lain memiliki sesuatu yang diinginkan. Dalam negosiasi yang berhasil, secara umum persuasi diadopsi sebagai alat pengaruh sosial untuk mengubah persepsi musuh. Penyelesaian perbedaan melalui akomodasi berasal dari pengakuan klaim legitimasi masing-masing. Bahkan dalam hubungan persahabatan, bagaimana pun ancaman dapat diadopsi jika satu pihak merasa bahwa pihak lain menolak untuk mengubah posisi, yang tampaknya tidak adil dalam mengejar kepentingan sepihak.

Proses negosiasi dimulai dengan perencanaan awal dan pencarian fakta, yang dapat disertai dengan perkembangan posisi negosiasi dan pertukaran informasi. Diskusi informal pranegosiasi yang sukses mengarah pada tawar-menawar langsung, yang dirancang untuk menyelesaikan perbedaan sejalan dengan kebutuhan masing-masing pihak. Dalam proses tawar-menawar, para-pihak biasanya enggan membuat konsesi sebelum beralih ke kompromi. Kegiatan utama pada tahap awal terdiri dari pembagian informasi, klarifikasi masalah, dan *trade-off* konsesi.

Pertukaran konsesi dapat disertai dengan identifikasi kepentingan bersama dan eksplorasi keuntungan bersama. Sebagai penutup kesepakatan tersebut, tahap akhir adalah konfirmasi dan rangkuman. Negosiator memeriksa kredibilitas dan akseptabilitas dengan berunding dengan orang lain, di posisi otoritas yang lebih tinggi atau dengan kapasitas untuk memberikan saran sebelum membuat kesepakatan akhir. Dengan demikian, keseluruhan aktivitas negosiasi adalah mempersiapkan, mendiskusikan, mengklarifikasi, mengusulkan, menawarkan, berkompromi, dan mencapai kesepakatan.

Dalam negosiasi terutama berdasarkan pendekatan berbasis fakta yang spesifik, kriteria objektif perlu memainkan peran yang lebih penting dalam pemecahan masalah daripada ekspresi emosi. Dalam negosiasi teknis, keluhan subjektif sering dikecualikan untuk menjaga pertimbangan pribadi atau emosional, agar tidak mengganggu pembangunan sebuah kesepakatan (Lynch, 2005).

Negosiasi yang efektif mempertimbangkan tawar-menawar bukan untuk dominasi, melainkan dengan semangat saling menghormati yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang akan disepakati. Komitmen terhadap solusi positif dan saling menguntungkan diperlukan untuk mengungkap masalah mendasar, dan mengidentifikasi bidang kesamaan. Negosiator yang efektif memilih titik awal perundingan yang tepat, dengan pembentukan komunikasi yang jelas untuk saling memahami posisi masing-masing. Negosiator harus menolak untuk menyerah pada taktik *bullying*, namun menunjukkan kesiapan untuk mengubah arah jika diperlukan. Sejumlah fleksibilitas adalah kunci sukses negosiasi. Hal itu karena negosiasi bersifat situasional dan relasional sehingga komunikasi perlu disesuaikan dengan situasi tawar-menawar yang beragam.

Ketika orang merasa rentan dan tidak percaya, mereka menolak untuk berbagi informasi dan tidak mengungkapkan posisi mereka sebenarnya. Perasaan tentang satu sama lain dan pola interaksi mereka memengaruhi tingkat keterbukaan dalam diskusi, tentang isu-isu yang memecahnya dan juga kekhawatiran dan keinginan yang nyata. Negosiator harus memiliki keterampilan untuk mengadvokasi kepentingan mereka sendiri dalam menghadapi tawar-menawar, walaupun ada permintaan yang tidak masuk akal.

Keterampilan komunikasi negoisator sangat membantu dalam menilai perspektif orang lain, dan kepentingan yang mendasarinya. Artikulasi gagasan dan mendengarkan pesan mendasar, adalah bentuk paling dasar dari kompetensi komunikasi dalam negosiasi. Pihak lain harus diberdayakan agar dapat berbagi informasi, dan mengekspresikan pandangan mereka secara bebas. Rasa hormat yang ditunjukkan terhadap sudut pandang orang lain dengan mengakui nilai-nilai cerita mereka adalah hal yang penting.

Pertukaran timbal balik yang produktif berasal dari apresiasi tulus terhadap gagasan dan perasaan orang lain, di luar argumen dan kontra argumen yang defensif. Tahap pemecahan masalah memerlukan *brainstorming* non-evaluatif terhadap solusi potensial, bersamaan dengan penciptaan iklim untuk pertukaran gagasan yang bebas. Solusi inovatif dapat ditemukan dengan menjembatani dan menghubungkan berbagai kepentingan, serta konsesi untuk memecahkan masalah.

## 2. Mediasi

Dalam mengelola hubungan manusia yang kompleks, mediasi telah menjadi bahasa populer dalam kehidupan sehari-hari terutama di arena internasional. Beberapa contoh terkenal untuk mencegah dan mengakhiri peperangan antarnegara melalui mediasi, antara lain intervensi Paus Yohanes Paulus II dalam perselisihan teritorial antara Chile dan Argentina (1978-1984), maupun Kosygin dari Soviet yang merupakan sponsor utama untuk gencatan senjata antara Pakistan dan India di tahun 1964.

Meskipun ada banyak bentuk mediasi, namun secara umum mediasi dikenal sebagai bantuan pihak ketiga, yang bersifat netral dalam mencapai penyelesaian. Secara teoretis, intervensi perantara dalam proses negosiasi tidak seharusnya berwujud, dalam arti bahwa mediator tidak membuat keputusan atau memaksakan sebuah kesepakatan. Hal itu mungkin karena partisan mungkin merasa lebih adil dengan mediasi, daripada arbitrase yang tidak dapat mereka kendalikan. Dengan demikian, mediasi dapat dicirikan sebagai bentuk negosiasi terbantu, atau paling tidak dipandang sebagai katalisator untuk negosiasi (Touval & Zartman, 2001).

Dalam definisi klasik, mediasi dianggap sebagai proses di mana terdapat pihak ketiga yang netral, dapat diterima oleh semua pihak yang bersengketa, serta memfasilitasi komunikasi yang memungkinkan pihak-pihak mencapai penyelesaian yang dinegosiasikan. Proses negosiasi dapat dimodifikasi atau diperluas oleh keterlibatan pihak ketiga. Partisipasi mediator dalam negosiasi menciptakan dinamika yang berbeda dengan negosiasi langsung. Proses bantuan dapat membantu para pihak untuk mencapai kesepakatan secara sukarela tanpa menggunakan kekuatan fisik.

Fungsi mediator yang paling penting adalah terciptanya suasana yang kondusif untuk bernegosiasi, dengan fasilitator komunikasi yang menyebabkan longgarnya ketegangan. Bantuan pihak ketiga yang netral dalam negosiasi dirancang untuk mendukung komunikasi yang terhambat oleh konflik. Pihak ketiga akan menciptakan kepercayaan dan keyakinan yang baik, dalam mencapai kompromi yang masuk akal dengan membantu komunikasi mereka. Para pihak diperbolehkan untuk mengungkapkan keprihatinan dan perasaan mereka secara langsung atau tidak langsung, pada pertemuan yang diselenggarakan oleh mediator.

Mediator harus memerhatikan masalah yang tersembunyi maupun yang terbuka, dan menyadari bagaimana proses negosiasi dipengaruhi oleh kekuatan dan nilai. Struktur interaksi berkembang seiring dengan perubahan pola komunikasi, eksplorasi berbagai pendekatan terhadap isu, dan metode untuk evaluasi opsi. Pihak ketiga yang tidak memihak maka tidak memiliki kekuatan pengambilan keputusan yang otoritatif, karena pihak yang bersengketa merupakan pemain utama. Proses dan hasil harus diterima oleh peserta dalam mediasi tersebut berdasarkan persetujuan. Mediator memiliki tingkat pengendalian proses yang berbeda bergantung pada kualitas hubungan antara pihak yang bersengketa, namun keputusan akhir mengenai penerimaan atau penolakan hasilnya dikembalikan pada pihak yang bersengketa.

Mediasi bukanlah proses yang dilembagakan (seperti arbitrase atau bentuk adjudikasi lainnya) secara umum, menggunakan peraturan formal atau prosedur standar. Dalam mengelola proses komunikasi, para mediator dapat diarahkan pada tugas untuk mengidentifikasi isu-isu kunci, daripada berfokus pada dinamika sosio-emosional. Secara umum, kegiatan utama mediasi diarahkan untuk mengakhiri konflik yang dihadapi daripada merespons masalah perilaku. Akan tetapi, mediasi dapat memperbaiki hubungan melalui perubahan persepsi dan perilaku, sebagai produk sampingan dari komunikasi.

Untuk mencapai kesepakatan, kegiatan perantara umumnya dapat menentukan area pertarungan, membuat rekomendasi, dan merumuskan solusi yang dapat diterima bersama sambil berusaha membuka kemungkinan baru. Meskipun beberapa mediator dapat membatasi diri pada dorongan dan saran untuk memulai perundingan langsung, yang lain dapat mengajukan proposal bersamaan dengan interpretasi masing-masing posisi yang disengketakan, dan meyakinkan pihak-pihak yang berhadapan untuk menerima kompromi.

Fase dan langkah dalam mediasi mulai dari kontak awal hingga pembahasan kesepakatan formal sangat beragam. Secara umum, protokol mediasi menampilkan gaya dan formalitas pertemuan. Setelah kontak tahap awal, fungsi proses dapat diatur untuk menetapkan peraturan dasar, mengklarifikasi komunikasi, menentukan masalah, dan menetapkan agenda. Pada tahap pembukaan, penetapan peraturan dasar dan penataan agenda dapat beralih ke diskusi tentang harapan. Menyiapkan peraturan dasar dapat meminimalkan dampak negatif dari taktik yang tidak produktif. Mempertahankan proses yang terfokus pada isu-isu,

sangat penting untuk merancang kerangka agar mencapai hasil yang dapat diterima. Beralih dari pembukaan ke tahap pengembangan proposal, membangun kepercayaan dapat muncul dari perubahan persepsi.

### **3. Fasilitasi**

Konsensus atau kesepakatan dengan metode fasilitasi merupakan hal yang penting, untuk mendapatkan berbagai pilihan yang dapat diterima oleh semua pihak. Kepuasan timbal balik berasal dari solusi inovatif dan fleksibel, yang dilakukan peserta dengan keterlibatan maksimal dan peningkatan kapasitas individu. Sebagai cara pengambilan keputusan yang tidak otoriter dan tidak menghakimi, metode fasilitatif telah diterapkan pada serangkaian isu yang luas dalam berbagai pengaturan, mulai dari pemahaman untuk saling pengertian dalam konflik yang berkepanjangan hingga rekonsiliasi.

Meskipun proses perundingan damai yang resmi telah terhenti, sektor masyarakat sipil telah terlibat dalam pengorganisasian kegiatan dialog, untuk membangun jembatan antara orang-orang Israel dan Suriah, Rusia dan Georgia, serta Armenia dan Azerbaijan bersamaan dengan upaya untuk mengurangi kesalahpahaman dan permusuhan. Proses fasilitasi juga dapat dimanfaatkan untuk pemecahan masalah bersama dan juga menciptakan kesempatan untuk kontak informal, di antara anggota komunitas antagonis yang dapat menyebabkan negosiasi secara resmi.

Serangkaian pertemuan di antara orang-orang yang mewakili masyarakat dari berbagai pihak yang bertikai di Tajikistan, terlibat dalam analisis penyebab konflik dan eksplorasi bersama untuk menghasilkan solusi. Dialog tersebut menunjukkan kemungkinan penyelesaian yang dinegosiasikan, serta mendorong perundingan resmi untuk mengakhiri perang sipil pada tahun 1996. Di Afrika Selatan pasca-apartheid, beberapa rangkaian pertemuan fasilitatif diselenggarakan untuk memperbaiki layanan kepolisian, dan kelompok komunal diundang untuk menghasilkan solusi praktis.

Dalam fasilitasi (dirancang untuk mengatasi kekerasan milisi atau menghentikan perang saudara), diskusi kelompok dirancang untuk mencari pemecahan masalah bersama, berdasarkan saling pengertian tentang masalah dan sumber masalah. Dalam banyak situasi konflik yang sulit diatasi, negosiasi dirasa tidak mudah karena penolakan lawan untuk saling berbicara atau kesenjangan yang

luas antara posisi yang berlawanan. Dalam situasi seperti ini, pertemuan yang difasilitasi dapat dimanfaatkan sebagai langkah awal untuk mencairkan hubungan permusuhan yang lama.

Ada berbagai tujuan dan prosedur fasilitasi. Hal ini termasuk lokakarya pemecahan masalah, forum pemberdayaan suara perempuan untuk perdamaian, dan sebuah konferensi informal untuk pengakuan dan penghormatan terhadap tradisi budaya yang berbeda. Produk fasilitasi dapat menjadi pengembangan kemampuan, untuk memahami dan berempati dengan situasi orang lain. Peningkatan pemahaman didukung oleh berbagai metode komunikasi yang memengaruhi dinamika kelompok.

Dialog yang difasilitasi dapat saling mendukung, saling memahami satu sama lain, membangun solidaritas, sebagai momen transisi, atau membantu mengembangkan wawasan transformatif. Proses ini telah digunakan untuk pembuatan keputusan bersama, atau membangun hubungan di banyak masyarakat yang sedang dilanda perang. Jaringan kelompok perempuan yang terkena dampak perang sipil yang brutal di Liberia (1992-1996) misalnya mengadakan serangkaian pertemuan sendiri, dan akhirnya memutuskan untuk memberi tekanan pada panglima perang untuk berhenti berkelahi. Kegiatan ini memperkuat peran perempuan di masyarakat. dengan pemilihan presiden perempuan dalam transisi politik pascakonflik.

Dialog dan proses fasilitasi lainnya berbeda dari negosiasi, karena tidak melibatkan proses tawar-menawar dan juga tidak melakukan kompromi. Berbeda dengan negosiasi, fasilitasi tidak didasarkan pada evaluasi gagasan sesuai dengan kriteria yang tetap. "*Art of the possible*" berasal dari keinginan untuk membawa pihak yang sedang berlawanan, agar dapat saling mengerti mengenai isu-isu spesifik dibandingkan langsung mengambil posisi (Lynch, 2005). Proses yang difasilitasi memang lebih berorientasi pada pengembangan saling pengertian sebelum negosiasi formal, yang dirancang untuk kepuasan kepentingan setiap orang.

Dalam dialog yang difasilitasi, saat-saat transisi dapat diciptakan oleh masing-masing pihak, yang berbagi keprihatinan dengan pihak lawan melalui proses mendengarkan empati. "Saat-saat transisi dapat membuka atau membubarkan posisi yang terpolarisasi, dan berfungsi sebagai wahana untuk mengembangkan wawasan dan tindakan baru oleh para peserta (Isenhardt & Spangle, 2000)."

Proses transformasi diperlukan untuk menghasilkan perubahan besar, dalam hubungan konflik yang terjadi secara pribadi maupun di ranah publik. Tujuan dari sebuah proses dialog adalah untuk mengembangkan sebuah kerangka kerja, agar mencapai makna bersama dan pemahaman bersama dengan kepemilikan kelompok atas proses dan hasil fasilitatif.

Beberapa tokoh dan kelompok perempuan yang mewakili beragam kelompok kerabat di Somalia menyelenggarakan pertemuan komunal, dalam rangka untuk mengakhiri berbagai kekerasan yang terjadi. Meskipun mereka tidak memiliki kekuatan untuk menghentikan peperangan milisi, namun mereka mengajukan saran dan permintaan khusus untuk PBB dan aktor internasional lainnya. Terciptanya visi masa depan dan strategi bersama adalah cara yang efektif, untuk mencapai tujuan bersama di luar lingkup kepentingan individual. Fasilitasi berfungsi sebagai metode penyesuaian interaksi dalam lingkungan yang kondusif, bagi pengambilan keputusan yang fleksibel.

Metode fasilitasi dijalankan tergantung pada kebutuhan untuk menanggapi konflik tertentu. Dalam mengelola resistensi oleh pemangku kepentingan utama terhadap keputusan yang memiliki efek sosial lebih besar, pembuatan peraturan yang dinegosiasikan meningkatkan kolaborasi di antara mereka yang memiliki perspektif beragam mengenai isu publik (seperti dampak pembangunan jalan dan jembatan baru). Pada ranah publik, pembangunan konsensus didasarkan pada upaya untuk menggabungkan beragam kepentingan, yang ditunjukkan oleh pemangku kepentingan untuk kebijakan pemerintah yang efisien, meskipun tidak semua orang dapat menyetujui setiap aspek peraturan administratif. Keputusan akhir dapat menimbulkan sedikit perlawanan, jika berbagai pemangku kepentingan dan pendukung kebijakan tertentu memiliki kesempatan untuk memberikan masukan.

Berbagai proyek internasional untuk membangun kapasitas masyarakat, telah diperkenalkan untuk mengatasi kesulitan ekonomi dan masalah sosial negara-negara miskin. Sementara proyek pengembangan akar rumput dapat memberdayakan orang-orang yang kurang mampu, untuk memobilisasi sumber daya mereka sendiri. Hal itu dijalankan untuk memberdayakan kelompok ekonomi dan sosial yang kurang beruntung. Proses ini tentunya dapat menyebabkan terbentuknya solidaritas melalui pengambilan keputusan kolaboratif. Proyek pembangunan dapat dirancang untuk mengatasi perpecahan komunal, dengan

mempromosikan alokasi sumber daya yang adil. Pengembangan kapasitas sosial psikologis juga telah diperkenalkan, untuk mendukung penyembuhan di masyarakat yang mengalami trauma akibat perang.

Dalam konflik yang terpolarisasi, anggota kelompok dalam komunitas yang berlawanan dapat diundang, untuk bergabung dalam dialog masyarakat sipil yang bertujuan untuk meningkatkan saling pengertian. Pemahaman mereka tentang konflik dan eksplorasi dapat menjadi opsi untuk mengakhiri konflik. Lokakarya pemecahan masalah telah diperkenalkan sebagai proses analisis untuk menemukan akar konflik yang dalam, dan untuk mengeksplorasi berbagai upaya untuk penyelesaian konflik yang akan dinegosiasikan. Pendekatan ini telah diterapkan pada banyak konflik etnis di Timur Tengah, Asia Tenggara, dan negara-negara pecahan Uni Soviet.

Forum dan proses dialog secara umum dirancang untuk meningkatkan saling pengertian, dan mendorong perubahan dalam perilaku permusuhan. Dialog dianggap sebagai alat diplomatik antarnegara, dan sebagai sarana untuk mengakhiri kekerasan komunal. Perihal isu hak asasi manusia, pertemuan konsultatif antara negara China dan Uni Eropa masing-masing telah diselenggarakan, untuk menghindari perlakuan buruk terhadap tahanan politik di Beijing. Selain itu, dialog telah diadopsi sebagai bagian dari pertemuan strategis, untuk saling bertukar pandangan yang berbeda mengenai masalah ekonomi dan perdagangan dengan negara China selama pemerintahan Mantan Presiden Amerika George Walker Bush. Dalam menangani masalah polusi lingkungan di negara China, negara Jerman mengadakan pertemuan bilateral untuk mengeksplorasi bantuan teknis.

Forum dialog yang melibatkan kelompok kecil atau seluruh komunitas juga telah disusun untuk membahas beragam isu, mulai dari konflik sumber daya lokal yang spesifik hingga ketegangan ras dan etnis. Sebagai bagian dari pembangunan perdamaian akar rumput, tujuan dialog jangka panjang adalah untuk mendorong perdamaian yang berasal dari “bawah”.

Dalam mengelola hubungan manusia, dialog dapat menjadi cara untuk pemecahan masalah komunal, dengan membangun solidaritas dan saling pengertian di dalam dan di antara anggota kelompok. Unsur-unsur utama di sini adalah pertemuan pribadi dan menghilangkan hambatan terhadap komunikasi. Seperti yang terlihat dalam pertemuan antara anggota masyarakat yang sangat terpecah



di negara Tajikistan dan Moldova, tahap awal dialog dapat melalui ungkapan kemarahan dan keluhan. Setelah tahap ini bergerak untuk menyelidiki akar konflik, proses dialog digunakan untuk mengeksplorasi dan mengusulkan alternatif terhadap situasi saat ini (misalnya perubahan sistem politik yang diinginkan).

#### **4. Rekonsiliasi**

Begitu konflik teratasi, perubahan hubungan diperlukan untuk menghilangkan residu emosi negatif, yang dapat memicu permusuhan di masa depan. Dalam mengatasi kekerasan dan membangun hubungan damai, kondisi sosial yang retak perlu direkonstruksi, dan juga mengatur ulang harapan masyarakat terhadap diri mereka sendiri dan orang lain. Akan tetapi, sisa-sisa perpecahan yang dalam di antara masyarakat berdasarkan rasa takut dan kemarahan, dapat menciptakan tantangan serius untuk mengembalikan jalinan sosial.

Proses pasca konflik di tempat-tempat seperti Kamboja, Sierra Leone, dan Bosnia-Herzegovina penuh dengan luka emosional dan rasa sakit yang ditimbulkan oleh kematian anggota keluarga, trauma terhadap tindakan mengerikan, serta hilangnya harta benda. Kesulitan dalam menekan kesedihan dan ketakutan sering menghasilkan keinginan yang kuat akan keadilan dan balas dendam. Hal ini merupakan aspek emosional dan psikologis dari hubungan pascakonflik, dalam konteks penghapusan rasa takut dan kebencian.

Penyembuhan sosial dalam situasi perang saudara dipenuhi dengan prioritas seperti repatriasi dan reintegrasi, dan kebencian terhadap mantan pejuang milisi yang militan menghalangi rekonsiliasi intrakomunitas setelah mereka kembali. Oleh karena itu, yang dibutuhkan adalah rekonsiliasi. Rekonsiliasi memerlukan langkah-langkah menuju perubahan psikis, sikap, dan perilaku di luar penyelesaian masalah yang memiliki konsekuensi langsung seperti penghentian perang. Rasa emosional dan psikologis pascakonflik berupa trauma, ketakutan, dan sakit hati dapat meracuni masa depan karena dapat memicu motif balas dendam.

Kegiatan rekonsiliasi perlu diatur dalam rangka mengatasi marginalisasi, keterasingan, dan efek psikologis dan sosial lainnya dari konflik kekerasan. Secara keseluruhan, proses pembangunan perdamaian awal diatur dalam lintasan konflik mengerikan di masa lalu. Untuk mewujudkan koeksistensi, elemen yang paling esensial adalah perubahan sikap dan perilaku lawan. Apresiasi terhadap kemanusiaan dan saling menghargai identitas masing-masing begitu diperlukan untuk menegaskan masa depan yang baru. Dalam mengatasi kemarahan

dan frustrasi disertai dengan kehilangan, ruang sosial dibutuhkan untuk mengungkapkan kesedihan dan menghadapi ketakutan. Selain itu, pilihan untuk memaafkan dapat dikedepankan sebagai proses pemulihan, serta pengakuan bersalah dan permohonan maaf dari pelaku.

Pengalaman kekerasan membuat orang tidak mampu untuk mendengarkan dan mengekspresikan diri mereka, yang sangat mendasar untuk membangun hubungan. Tidak adanya kemampuan untuk percaya menghasilkan imajinasi yang tidak kreatif masa depan. Proses belajar memerlukan perluasan makna konsep seseorang, dan juga menghilangkan apa yang sebelumnya diyakini benar. Kapasitas orang dan masyarakat begitu terbatas, mengingat disorientasi mereka setelah mengalami kekerasan yang meluas dan penindasan yang telah berlangsung lama. Jejaring hubungan hilang bersamaan dengan penghancuran sebuah komunitas yang ada di kehidupan sehari-hari (desa-desa yang dibom dan tempat suci yang dirusak). Tekstur kehidupan manusia hilang setelah kematian atau luka-luka orang yang dicintai. Membantu musuh untuk menghargai kemanusiaan bersama, adalah kondisi dasar untuk hidup berdampingan dengan menerima mantan musuh sebagai anggota komunitas yang baru.

Rekonsiliasi dan penyembuhan tetap menjadi bagian penting dari proses penyelesaian konflik. Penyesuaian kembali berbagai aspek hubungan komunal harus dilakukan, selain menyelesaikan perbedaan di meja perundingan. Hal ini adalah proses yang jauh lebih rumit, untuk membangun kembali sebuah komunitas setelah konflik menelan banyak korban. Kekerasan antarpribadi memang langsung dapat dikaitkan dengan penghancuran struktur ikatan sosial yang lebih dalam, seperti identitas sosial. Keadilan pun tidak dapat dipenuhi dengan terus-menerus memaafkan dan memuji kekerasan.

Rekonsiliasi adalah sebuah proses untuk mengatasi kebutuhan pokok dan ketakutan masyarakat yang bergulat dengan luka akibat konflik. Penyembuhan kelompok dan kegiatan lainnya dapat berfokus pada kesejahteraan individu dan sosial, dalam mengatasi kondisi patologis, psikologis, dan sosial yang cenderung menimbulkan konflik. Rekonsiliasi dan penyembuhan harus didukung oleh perubahan sosial dan kelembagaan (seperti demokratisasi dan pemerataan pembangunan, serta reformasi keamanan). Rekonsiliasi ini bukan hanya bersifat psikologis, tapi juga institusional struktural.

Dengan mengubah basis psikologis dari konflik kekerasan, rekonsiliasi diharapkan dapat menghapus sumber permusuhan dan ketegangan saat ini dan masa depan. Pembangunan kembali masyarakat yang terpecah harus menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar, di mana sebuah hubungan baru seharusnya dilakukan. Keterlibatan kelompok komunal sangat penting dalam membangun perdamaian, yang terkait dengan penghapusan berbagai ancaman yang ada. Penataan hubungan antarkomunitas baru, diperlukan untuk menciptakan ruang sosial untuk kerja sama.

Langkah-langkah untuk mengatasi permusuhan masa lalu dapat dilakukan melalui upaya rekonsiliasi. Rekonsiliasi sebagai proses sosial dihasilkan oleh pemahaman bersama mengenai masalah, empati, perubahan dalam wacana publik, dan keprihatinan terhadap keadilan sosial. Rekonsiliasi tidak hanya berfokus pada isu-isu substantif (bagaimana menyembuhkan trauma masa lalu), tetapi juga terus berlanjut pada pemulihan hubungan. Pemulihan hubungan dimungkinkan dengan mengakui kesalahan masa lalu, mengeksplorasi tujuan bersama, dan menghormati kepentingan yang berbeda. Hal itu dapat dimulai dengan permintaan maaf dari pihak agresor. Ekspresi penyesalan dan permintaan maaf sangat penting untuk mengakhiri kebencian jangka panjang. Kompensasi material dan permintaan maaf juga dapat ditawarkan baik pada tingkat individu maupun institusi, agar dapat memperbaiki kerusakan yang terjadi di masa lalu. Selain itu, hukuman terhadap pelaku dapat dilakukan dalam bentuk kecaman sosial, rasa malu pada publik, balas dendam sosial, dan keadilan secara retributif. Rekonsiliasi tidak mungkin terjadi tanpa pengampunan, karena luka masa lalu tidak akan hilang dalam diri mereka.

## **F. RANGKUMAN**

Konflik dapat muncul disebabkan oleh banyak faktor, yaitu saling ketergantungan (*interdependence*), ketidaksepakatan (*disagreement*), dan gangguan (*interference*). Konflik bisa menjadi sehat jika dikelola secara efektif. Manajemen konflik membutuhkan kombinasi kemampuan analitis, komunikasi, dan kecerdasan emosional. Setiap manajer harus belajar menyelesaikan konflik secara efektif. Manajer konflik yang baik bekerja pada sumber konflik. Untuk mengatasi konflik secara permanen, mereka harus mengatasi penyebab konflik dan bukan hanya gejalanya saja. Para pihak harus berkonsentrasi untuk membangun atmosfer

yang dirancang untuk mengurangi konflik yang merusak, dan siap dalam menghadapi perpecahan rutin dan perbedaan kecil sebelum menjadi tidak terkendali.

Kunci untuk menyelesaikan konflik dengan hasil positif mencakup adalah pencarian *win-win solution*, mengurangi kerugian bila diperlukan, merumuskan strategi pengelolaan konflik, proaktif, menggunakan kecerdasan emosional dan komunikasi yang efektif, dan menghargai perbedaan budaya di antara pemangku kepentingan. Dalam dunia kontemporer, konflik tidak hanya terjadi antarindividu dalam kelompok, antarkelompok di dalam organisasi, tetapi sudah meluas terjadi antarorganisasi baik dalam satu negara atau bahkan terjadi konflik antarnegara dan konflik internasional. Kompetisi antarkelompok, antarorganisasi, dan antarnegara telah memperluas cakupan dari teori manajemen konflik. Untuk itu, setiap pimpinan perlu memiliki kompetensi dalam bidang manajemen dan resolusi konflik, seperti negosiasi, mediasi, fasilitasi, rekonsiliasi dalam kerangka studi perdamaian dan konflik, serta hubungan internasional.

## G. LATIHAN SOAL

Untuk meningkatkan kompetensi Anda setelah mempelajari bahan kajian bab ini, Anda diminta menyimak berita berikut. Kemudian jawablah pertanyaan yang disajikan pada akhir berita ini.

### “Tragedi Rohingya Tragedi Kita”.

Tragedi kemanusiaan terus berlangsung di Negara Bagian Rakhine, Myanmar. Pembantaian terhadap warga muslim Rohingya belum juga dihentikan pihak militer negeri itu. Hingga kemarin, sedikitnya 400 warga Rohingya termasuk mereka yang lanjut usia, perempuan, dan anak-anak, dilaporkan tewas menjadi korban kekejaman pasukan Myanmar yang disebut-sebut telah menjalankan operasi pembersihan etnik. Sekitar 73 ribu warga sipil pun dilaporkan mengungsi melewati perbatasan Myanmar dengan Bangladesh, sejak kekerasan meletus pada 25 Agustus lalu.

Tragedi kemanusiaan yang menimpa etnik Rohingya itu memang bukan yang pertama kali terjadi. Namun, pembantaian terhadap mereka kali ini dilaporkan merupakan yang terburuk dalam beberapa tahun terakhir. Tragedi kali ini bermula saat gerilyawan Rohingya dilaporkan menyerang polisi Myanmar, dan pos-pos

paramiliter yang diklaim sebagai upaya untuk melindungi minoritas muslim dari penganiayaan oleh pasukan keamanan.

Sebagai respons balik, militer Myanmar pun melakukan operasi pembersihan etnik dengan dalih membasmi kaum pemberontak.

Kita jelas tidak dapat menerima operasi “pembersihan etnik” oleh militer Myanmar di Rakhine, apa pun dalihnya. Yang kita lihat sedang berlangsung ialah sebuah operasi pembantaian dan pembunuhan besar-besaran yang dijalankan secara masif dan sistematis. Apalagi, aksi itu juga menimpa warga lanjut usia, perempuan, dan anak-anak, yang atas nama kemanusiaan ialah haram hukumnya menjadi sasaran para pihak yang terlibat konflik di mana pun dan kapan pun. Yang lebih mengerikan, pemerintah Myanmar dan militer negeri itu seperti mengabaikan kecaman dan seruan dunia agar operasi pembersihan etnik dihentikan.

Tidak kurang dari Paus Fransiskus dan sejumlah penerima Hadiah Nobel Perdamaian telah mengecam dan mendesak agar kejahatan terhadap kemanusiaan oleh militer Myanmar itu dihentikan. Namun, kekejaman demi kekejaman terus berlanjut di Rakhine. Yang kita sayangkan, penerima Hadiah Nobel Perdamaian asal Myanmar, Aung San Suu-Kyi, bersikap acuh tak acuh seperti membiarkan tragedi kemanusiaan terus berlangsung di negerinya. Karena itu, tekanan internasional terhadap pemerintah dan militer Myanmar harus ditingkatkan karena kecaman dan tekanan yang sejauh ini dilancarkan sepertinya diabaikan.

Masyarakat dunia, termasuk Perhimpunan Negara-Negara Asia Tenggara (ASEAN), Organisasi Kerja Sama Negara-Negara Islam (OKI), dan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) harus bersatu dalam ikhtiar menghentikan tragedi kemanusiaan di Myanmar. Dunia internasional harus terus menekan Myanmar agar segera menghentikan praktik biadab tersebut. Solidaritas dunia untuk Rohingya pun harus diimplementasikan dan dikuatkan. Di dalam negeri, Presiden Jokowi menyesalkan terjadinya tragedi di Rakhine dan mendesak pemerintah Myanmar menyelesaikannya. Bukan cuma itu, Presiden mengambil langkah konkret dengan menugasi Menlu Retno P. Marsudi bertolak ke Myanmar dan bertemu dengan *State Counsellor*/Menlu Myanmar Daw Aung San Suu Kyi. Menlu Retno juga dijadwalkan bertemu dengan *Commander in Chief of Defense Services*, Jenderal Senior U Min Aung Hlaing, Menteri pada Kantor Presiden U Kyaw Tint Swe, dan *National Security Advisor* U Thaung Tun. Indonesia harus terus memainkan peran utama dalam menghentikan tragedi Rohingya karena hal itu merupakan tragedi kemanusiaan,

tragedi kita. Dengan segala daya dan upaya itu, kita berharap agar tragedi kemanusiaan atas warga Rohingya berakhir.

Sumber: <http://news.metrotvnews.com/editorial-media-indonesia>

### **Pertanyaan:**

1. Tragedi kemanusiaan yang sangat menyedihkan telah terjadi di akhir tahun 2017 ini. Anda diminta melakukan analisis untuk mengidentifikasi faktor penyebab konflik yang dimuat dalam berita di atas dari sudut pandang historis, sosiologis, budaya, dan komunikasi.
2. Anda diminta menyebutkan setidaknya 3 (tiga) organisasi regional atau internasional, yang memiliki pengaruh kuat untuk menekan pemerintah atau negara yang bersangkutan agar dapat menyelesaikan pertikaian tersebut. Jelaskan argumentasi Anda.
3. Kemukakan dampak negatif dari peristiwa konflik yang dimuat dalam berita tersebut, bagi komunitas yang terkena dampak, bagi negara yang bersangkutan, bagi negara tetangga, dan bagi dunia Internasional.
4. Untuk penyelesaian konflik dibutuhkan manajemen konflik, misalnya menggunakan model negosiasi, mediasi, fasilitasi, atau rekonsiliasi. Anda diminta menganalisis dan menjelaskan bagaimana model-model di atas jika diaplikasikan untuk menyelesaikan konflik di atas!
5. Peran apakah yang harus dimainkan pemerintah dan bangsa Indonesia, untuk membantu agar tragedi kemanusiaan warga Rohingya segera berakhir?

## KONSEP DASAR TENTANG STRES

### A. STRES DALAM KEHIDUPAN

Setelah bagian pertama dikemukakan tentang konsep dasar konflik, bagian selanjutnya akan membahas tentang konsep dasar stres. Konflik dan stres bagaikan dua sisi mata uang, yaitu konflik dapat mengakibatkan stres, dan stres juga berpengaruh pada munculnya konflik. “Konflik karena perilaku supervisor, konflik dengan rekan kerja, konflik dengan bawahan, dan konflik karena kebijakan manajemen membuat pekerjaan dan lingkungan pekerjaan menjadi stres dan sulit bagi karyawan (Siu et al., 2002).

Ketika konflik terjadi, seseorang akan marah secara emosional atau mengalami perubahan emosi mendadak yang mengakibatkan stres. Menurut Sommerville & Langford (1994), stres terkait dengan konflik pekerjaan. Mereka menyatakan bahwa stres kerja mungkin merupakan pendahulu, atau melengkapi, situasi konflik. Oleh karena itu, Barling & Phillips (1993) menyatakan bahwa stres dan konflik berkorelasi positif di tempat kerja. Demikian juga, Kim dan Ling (2001) melakukan penelitian tentang hubungan antara konflik kerja-keluarga dan pekerjaan-stres, dan mereka menemukan korelasi positif di antara dua kondisi tersebut.

Stres merupakan bagian dari kehidupan umat manusia. Semua orang dipastikan pernah mengalami stres walaupun volume, intensitas, dan tingkat keseringannya berbeda-beda. Stres juga diduga merupakan bagian dari kehidupan hewan. Mereka tahu mengapa ia harus lari atau berlindung, ketika menghadapi stres yang bersumber dari adanya bahaya yang mengancam mereka. Bahkan terkadang kita kagum terhadap tayangan dunia satwa di TV misalnya, yang memvisualkan upaya penyelamatan diri dari predator alami mereka. Upaya mereka begitu unik dan sungguh kreatif di saat mereka berada dalam kondisi bahaya dan stres. Walaupun khusus untuk makhluk ini, segalanya telah diatur oleh

mekanisme gerak refleks yang canggih untuk mempertahankan keseimbangan dan kelangsungan hidupnya.

Manusia sebagai *homo sapiens* diberi kelebihan dibandingkan dengan makhluk lainnya, namun sekaligus memiliki kekurangan seperti gigi yang kecil dan tidak memiliki cakar yang kokoh seperti harimau, tenaganya terbatas tidak setangguh gajah, larinya tidak sekencang kijang, yang membuat makhluk ini sebagai makhluk yang paling rentan terhadap gejala kecemasan dan stres di dunia ini. Apalagi dalam kehidupan di zaman modern sekarang ini, gejala orang yang sedang mengalami stres sangat mudah dijumpai. Coba saja lihat apa yang terjadi di sekitar kita, di kantor, di kampus, di sekolah, bahkan di rumah sekalipun, sangat mudah melihat fenomena tentang orang-orang yang sedang mengalami stres.

Fenomena yang sangat menarik terjadi di sekolah. Di sekolah pada saat menjelang Ujian Sekolah atau Ujian Nasional (UN), hampir semua siswa kelas akhir dilanda wabah stres. Bukan hanya siswa peserta ujian nasional saja yang mengalami stres, tetapi kepala sekolah, guru, bahkan orangtua siswa ikut mengalami stres. Kepala sekolah cemas siswa di sekolahnya banyak yang tidak lulus sehingga berusaha keras menyusun program belajar intensif, guru cemas anak didiknya gagal sehingga bersedia menambah jam pembelajaran dengan nama les intensif, orangtua cemas anak kesayangannya tidak lulus sampai rela mencari tambahan dana untuk biaya les di sekolah dan lain-lain.

Ujian Nasional membuat sebagian besar instansi dan orang yang terkait dengan UN menjadi cemas, takut, dan panik yang memicu munculnya stres. Tingkat stres siswa kelas akhir pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, biasanya jauh lebih besar dibandingkan dengan siswa kelas di bawahnya. Setelah stres menghadapi ujian di sekolahnya, mereka akan stres dalam menghadapi ujian masuk pendidikan lanjutannya, atau stres mencari pekerjaan jika mereka tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya. Dengan persaingan yang semakin tajam, kehidupan yang semakin sulit, tuntutan yang semakin meningkat, ditambah lagi dengan munculnya berbagai ketidakpastian maka suka atau tidak suka semua orang penghuni bumi ini akan mudah mengalami stres.

Kehidupan modern saat ini telah menimbulkan lebih banyak stres dibanding masa-masa sebelumnya. Pekerjaan, permasalahan keluarga, bencana alam (angin puting beliung, tsunami, gempa bumi) dan kejadian-kejadian lain di dalam kehidupan dapat menjadi penyebab stres. Sementara kehidupan manusia



di masa lalu yang relatif stabil, bersahaja, tidak banyak tuntutan, dan bersahabat dengan alam menjadikan kehidupan mereka menjadi tenang, tenteram, damai dan selamat, serta jauh dari stres. Akan tetapi, kehidupan sekarang yang berbasis modern sangat berbeda, semakin maju peradaban, semakin banyak kebutuhan, kehendak, serta keinginan sementara pemuas kebutuhan semakin langka sehingga kehidupan semakin keras dan memunculkan berbagai penyakit kejiwaan.

Era modern ini memaksa kita menjadi manusia cenderung materialistis dan hedonistis, semuanya harus serba instan seakan hanya menekankan aspek-aspek lahiriah semata, yang akibatnya kehidupan manusia banyak yang mengalami kekosongan batin dan cenderung mengarah ke dekadensi moral, serta mengakibatkan kegersangan spiritual hingga menimbulkan gejala diri (tekanan diri) yang sering kita sebut stres.

Pemahaman terhadap stres memiliki arti penting dalam kehidupan baik bagi individu maupun bagi organisasi, karena stres memiliki dampak positif maupun negatif, yang akan memengaruhi kehidupan dan perkembangan individu atau organisasi yang bersangkutan. Stres memiliki risiko terhadap kesehatan ketika frekuensi terjadinya begitu sering, yang diperpanjang atau dikelola secara salah. *Outcomes* negatif dari stres pada tingkatan perorangan telah banyak didokumentasikan, dan termasuk sakit fisik dan mental, penurunan komitmen dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh pada menurunnya motivasi dan kinerja, produktivitas, dan ketidakhadiran karena sakit.

Beberapa penelitian telah menunjukkan fakta sebaliknya bahwa stres pada ambang tertentu membawa dampak positif, antara lain dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta membangkitkan motivasi dan kreativitas seseorang atau kelompok. Hubungan antara peningkatan stres dengan peningkatan kinerja dijelaskan oleh hukum Yerkes-Dodson (*Yerkes-Dodson law*), yang menyatakan bahwa kinerja terbaik akan dicapai ketika stres meningkat hingga mencapai batas optimum (bukan maksimum). Akan tetapi, setelah batas optimum tersebut maka kinerja akan menurun kembali. Oleh karena itu, yang perlu dilakukan dalam manajemen stres adalah stres bukan untuk dieliminasi, tetapi dikendalikan hingga mencapai batas optimal.

John Locke pernah berkata bahwa walaupun kecakapan pikiran itu bisa ditingkatkan melalui latihan, namun jangan sampai orang-orang yang terkena stres melampaui daya tahan dan kekuatan mereka. Kata melampaui yang

dikemukakan John Locke memiliki arti anjuran, agar orang-orang memahami batas-batas kemampuan *coping* (kemampuan menyesuaikan diri) mereka.

Pakar antropologi saat ini telah mengadakan penelitian lanjutan dan mengatakan bahwa tanpa evolusi dari kecakapan mengalami stres tingkat tinggi, kita tidak akan mungkin bisa berada di dunia ini (Allen Hamilton, 2007). Orang primitif bisa bertahan karena dia memiliki rasa khawatir dan takut (kecemasan) yang terus-menerus terhadap bahaya yang mengancam, karena keterbatasannya sehingga dia berpikir bahwa dia harus melakukan sesuatu, yaitu membuat perlindungan diri mulai dari membuat rumah panggung (yang terkadang di atas pohon), lumbung makanan, sampai pada pakaian. Hal ini mengandung arti bahwa stres dapat memunculkan pikiran-pikiran kreatif sehingga dapat dikatakan siapa saja yang tidak memiliki stres justru akan mati, karena mereka tidak memiliki reaksi waspada untuk menyelamatkan hidupnya.

Hanya karena stres, dua kelenjar adrenalin dalam tubuh membuat waspada di masing-masing ginjal, dan terpacu oleh sinyal dari sistem susunan syaraf otomatis yang akan mengeluarkan *hormon steroid adrenalin* dan *noradrenalin*. Akibatnya, *bronchioles* melebar (dibutuhkan persediaan oksigen yang lebih untuk memproduksi energi), otot usus mengendur (diafragma merendah menyebabkan peningkatan volume udara yang dihirup), *glycogen* di dalam hati berubah menjadi glukosa (kadar gula darah meningkat), detak jantung dan tekanan darah meningkat (oksigen dan glukosa dibagikan dengan aliran yang lebih cepat), darah beralih dari sistem reproduksi (glukosa yang lebih serta oksigen membuat energi), pencernaan terhambat (darah dialihkan ke otot-otot dan melibatkan jaringan lain dalam pengerahan tenaga), sensor penglihatan meningkat (reaksi eksternal yang lebih cepat terhadap stimuli, kewaspadaan mental meningkat (respons yang lebih cepat pada stimuli yang diterima, serta pupil mata melebar (jauh pandangannya).

Dengan stres maka persepsi akan semakin positif, pandangan akan jauh lebih luas dan reaksi akan lebih cepat, ditambah dengan munculnya energi yang luar biasa sehingga akan membuat kewaspadaan yang semakin meningkat. Oleh karena itu, orang yang stres adalah orang yang aman dan selamat, serta orang yang mempunyai pikiran maju yang siap bersaing dengan siapa saja tanpa pernah merasa puas. Kepuasan menurutnya adalah jalan tercepat menuju kehancuran.

Dalam dunia bisnis, stres sangat dibutuhkan untuk memicu munculnya produk baru. Hanya perusahaan yang selalu cemas dan stres yang dapat tumbuh dan berkembang dengan cepat. Jika saingannya memunculkan produk baru, ia akan cemas dan stres sehingga dia akan berpikir kreatif untuk menciptakan produk yang lebih baru, lebih canggih, dan lebih efisien. Orang miskin mengalami stres karena ketidakpastian apakah besok masih bisa makan atau tidak sehingga muncul keinginan untuk kerja keras, dan tidak bermalas-malasan. Begitu juga orang kaya yang juga mengalami stres. Salah satu buktinya adalah mereka membuat pagar tinggi di rumahnya, pintunya dibuat berlapis-lapis, memakai alat peringatan dini, dan dilengkapi kamera lagi untuk memonitor gerak-gerik apa dan siapa saja yang berada di lingkungan rumahnya.

Jika demikian apakah yang dimaksud dengan stres? Menurut Laurie J. Mullins (2005), stres bukan penyakit (*disease*), namun menurut John W. Newstrom & Keith Davis (2002) tidak satupun orang yang kebal terhadap stres (*no one is immune to stress*). Uniknya, menurut Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow (2008), orang akan mengalami stres yang berbeda, walaupun stresornya atau sumber stresnya sama.

Ketika saya meminta sekelompok mahasiswa peserta mata kuliah manajemen konflik dan stres mendefinisikan apa yang dimaksud dengan stres, ternyata jawabannya sangat beragam. Sebagian ungkapan stres dinyatakan dalam konotasi negatif, yaitu stres dianggap sebagai sesuatu yang buruk atau sesuatu yang tidak diinginkan. Misalnya, kata-kata atau ungkapan seperti depresi, “merasa tidak terkendali, terlalu banyak bekerja, migrain atau sakit kepala, tekanan waktu, serangan panik, kegelisahan, dan tidak bisa tidur. Sebagian besar orang menganggap stres sebagai pengalaman negatif yang telah dialami oleh individu. Sebagian lagi mengungkapkan definisi stres yang menggambarkan gejala situasi yang mengganggu, yaitu merasa cemas, merasa tertekan, maupun mengalami sakit kepala atau serangan panik. Stres dijelaskan dari segi perasaan dan reaksi yang dialami individu.

Definisi tentang stres mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Misalnya, pada abad ke-17, kata stres diartikan sebagai kesulitan, *straits*, kesengsaraan, atau penderitaan (Shorter Oxford Dictionary, 1933) dan dalam bahasa Prancis kuno (*estrece*) berarti kesempitan atau penindasan (Shorter Oxford Dictionary, 2007). Pada abad ke-18 dan ke-19, penggunaan kata stres telah diperluas untuk menunjukkan ketegangan, tekanan, atau usaha keras.

Dalam bidang fisika, stres digunakan untuk merujuk pada penolakan suatu benda terhadap tekanan eksternal. Model ini kemudian diadopsi oleh ilmu sosial. Dalam kamus terbaru kata stres diasosiasikan dengan penyakit. Misalnya, Shorter Oxford Dictionary (2007) menggambarkan stres sebagai, suatu kondisi atau keadaan buruk yang mengganggu atau fungsi fisiologis atau psikologis normal seseorang.

Pada awal abad ke-20, Walter Cannon adalah ahli fisiologi terkemuka yang bekerja di Harvard Medical School. Ia yang pertama kali menggambarkan reaksi tubuh terhadap stres. Anda berjalan menyusuri lorong gelap di malam hari, sendirian, dan Anda lupa memakai kacamata Anda. Di tengah gang (pada titik tidak bisa kembali) Anda melihat seseorang yang besar dan kekar yang dipersepsi akan menghalangi jalan Anda. Selain berpikir “celakalah aku”, apa lagi yang terjadi di dalam dirimu? Jantung Anda mulai berdebar kencang, Anda sepertinya tidak dapat menahan napas, Anda mulai berkeringat, otot Anda tegang, dan seluruh rangkaian perubahan terjadi di dalam tubuh Anda.

Cannon adalah peneliti yang pertama kali mengidentifikasi reaksi stres ini sebagai respons lawan atau lari (*fight-or-flight response*). Tubuh Anda mempersiapkan diri ketika dihadapkan pada ancaman, apakah berdiri tegak menyiapkan perlawanan atau melarikan diri. Di gang pada pembahasan tadi respons itu harus dilakukan, karena Anda ingin bisa memobilisasi diri dengan cepat untuk memilih beberapa jenis tindakan.

Penasaran dengan respons cepat, seorang ahli endokrin muda mengamatinya secara rinci. Dengan menggunakan tikus dan mengeksposnya pada stresor, Hans Selye dapat menentukan perubahan fisiologi tubuh. Selye menyimpulkan bahwa terlepas dari sumber stresnya, tubuh bereaksi dengan cara yang sama. Tikusnya mengembangkan pembesaran korteks kelenjar adrenal yang cukup besar, penyusutan atau atrofi timus, limpa, kelenjar getah bening, dan struktur limfatik lainnya, hampir kehilangan total sel eosinofil (sejenis sel darah putih), dan bisul berdarah di lapisan perut dan duodenum.

Selye meringkas bahwa reaktivitas stres sebagai proses tiga fase yang disebut sindrom adaptasi umum. *Tahap 1: reaksi alarm*, yakni tubuh manusia menunjukkan perubahan karakteristik dari sentuhan pertama terhadap stresor. Pada saat yang sama, resistansinya berkurang dan jika stresor cukup kuat (luka bakar parah, suhu ekstrem) maka kematian bisa terjadi. *Tahap 2: tahapan resistensi*, terjadi jika ekpose terus-menerus terhadap stresor kompatibel dengan adaptasi.

Tanda tubuh yang nyata dari reaksi alarm telah hampir hilang, dan resistensi meningkat di atas normal. *Tahap 3: tahap kelelahan*, yakni setelah bertempur terus-menerus terhadap stresor yang sama, di mana tubuh telah disesuaikan maka energi adaptasi akhirnya habis. Tanda-tanda reaksi alarm muncul kembali, tapi sekarang tidak dapat diubah lagi dan individu tersebut bisa saja meninggal.

Hans Selye mendefinisikan stres sebagai respons tubuh yang tidak spesifik, terhadap tuntutan apa pun terhadapnya. Artinya, hal-hal yang baik (misalnya promosi pekerjaan) yang harus kita adaptasi (disebut *eustress*) dan hal-hal buruk (misalnya kematian orang yang dicintai) yang harus kita adaptasi (disebut *kesusahan*), keduanya mengalami respons fisiologis yang sama.

Penelitian Selye terbukti sangat menarik dan penting sehingga dia menarik banyak pengikut. Salah satunya adalah Simeons, yang menghubungkan evolusi dengan penyakit psikosomatik dalam karya klasiknya, *Man's Presumptuous Brain*. Simeons berpendapat bahwa otak manusia (diencephalon khususnya) telah gagal berkembang dengan kecepatan yang dibutuhkan, untuk merespons stresor simbolis pada kehidupan abad ke-20. Misalnya, ketika harga diri kita terancam, Simeons menyatakan bahwa otak mempersiapkan tubuh dengan respons cepat atau keras. Jika ancaman terhadap harga diri berasal dari rasa takut akan rasa malu saat berbicara di depan umum maka menghadapi atau melarikan diri adalah reaksi yang tepat.

Ada periset yang telah menambahkan karya Cannon, Selye, Simeons, dan yang lainnya untuk memberi lebih banyak penjelasan pada hubungan stres dengan proses tubuh. Misalnya, Harold Wolff memiliki pertanyaan mengapa hanya 1 dari 100 tahanan perang yang ditahan oleh tentara Jerman selama Perang Dunia II meninggal sebelum dibebaskan, sementara 33 dari 100 orang ditahan di Jepang meninggal sebelum dibebaskan. Ternyata selain nutrisi dan lamanya waktu ditahan, Wolff menemukan bahwa tekanan emosional yang ada di tahanan Jepang lebih besar daripada di Jerman.

Mason (1975) mendefinisikan stres sebagai: 1) stimulus, yakni inilah definisi stresor; 2) responsnya, yakni inilah definisi reaktivitas stres dan *strain* (ketegangan); 3) seluruh spektrum faktor interaksi, yakni interaksi stimulus, respons, penilaian kognitif terhadap ancaman, gaya *coping*, pertahanan psikologis, dan lingkungan sosial; 4) interaksi stimulus-respons. Oleh karena itu, stres merupakan kombinasi stresor, reaktivitas stres, dan ketegangan.

*Strain* (ketegangan) adalah hasil reaktivitas stres dan mungkin bersifat fisik, psikologis, atau perilaku. Misalnya, sakit kepala tegang dan sakit punggung adalah ketegangan fisik akibat ketegangan otot berlebihan. *Agoraphobia* yaitu ketakutan berada di keramaian, adalah contoh ketegangan psikologis yang berasal dari reaktivitas stres yang terjadi saat merenungkan pengalaman itu. Sedangkan ketegangan seperti penyalahgunaan alkohol dan serangan, menjadi contoh ketegangan perilaku dalam upaya mengatasi stresor.

Prosesnya bermula pada sebuah stimulus yang berpotensi memicu gerak respons (stresor), yang memunculkan perubahan fisiologis seperti meningkatnya ketegangan otot dan tekanan darah (reaktivitas stres), yang berakibat pada konsekuensi fisik, psikologis, atau perilaku seperti sakit kepala atau *agoraphobia*. Tanpa semua komponen ini maka tidak akan ada stres. Stresor hanya memiliki potensi untuk menimbulkan reaksi stres dan ketegangan. Ilustrasinya adalah sebagai berikut: bayangkan dua orang memberi respons yang berbeda padahal stimulusnya sama, yaitu diberhentikan dari pekerjaan mereka. Orang pertama merasa ketakutan karena stimulus (diberhentikan dari pekerjaan) tersebut dianggap sebagai bencana. Muncul pertanyaan seperti “bagaimana saya menghidupi keluarga saya? Bagaimana saya akan membayar sewa saya? Apa yang harus saya lakukan jika saya sakit tanpa jaminan kesehatan? Sedangkan orang kedua menganggap biasa-biasa saja, dan mengatakan “saya tidak bersedih, saya memang tidak pernah benar-benar menyukai pekerjaan itu. Justru peristiwa tersebut akan memberi saya motivasi untuk mencari pekerjaan baru yang saya sukai. Aku sudah bekerja terlalu keras. Aku butuh liburan. Sekarang saya akan mengambilnya”.

Seperti yang Anda lihat, pemicu stres (menjadi takut) memiliki potensi untuk mengganggu aspek fisiologis, namun hanya proses berpikir orang pertama yang akan menghasilkan reaksi semacam itu. Orang pertama mengalami stres, menganggapnya sebagai stres, dan berakhir dengan gangguan fisiologis dan akhirnya ketegangan. Orang kedua tidak mengalami stres yang sama (menjadi takut), namun merasakannya sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu aspek fisiologis. Orang kedua tidak mengalami stres atau mengalami ketegangan. Dato (1996) memberikan pandangan lain tentang stres, yang mengonseptualisasikannya sebagai perbedaan antara tekanan dan kemampuan beradaptasi sehingga menghasilkan rumus: tekanan - adaptasi = stres

Definisi stres secara formal dikemukakan pertama kali oleh Walter Cannon tahun 1932, seorang ahli psikologi dari Harvard University yang mengatakan: *stress his observation that organisms tend to "bounce back" or "resist" deforming influence from external forces* (Phillip L. Rice, 1999). Cannon berpendapat bahwa ketika organisme merasakan adanya suatu ancaman yang berasal dari luar dirinya maka organisme cenderung untuk menyerang ancaman tersebut atau bertahan. Treven & Treven (2010) mendefinisikan stres sebagai situasi di mana seseorang atau kelompok dikenai persyaratan, untuk menyesuaikan diri dengan seperangkat keadaan baru.

Lazarus & Folkman (1984) mendefinisikan stres sebagai hubungan antara seseorang dan lingkungannya, yang dinilai sebagai beban dan membahayakan kesehatannya. Mereka menyebutkan tiga tahap penilaian kognitif yang terjadi selama situasi stres sehingga berdampak pada kesejahteraan, yaitu penilaian primer, penilaian sekunder, dan penilaian ulang.

Penilaian primer mengacu pada proses persepsi kognitif, di mana seseorang merasakan sesuatu sebagai stres, sikap netral, atau positif. Penilaian sekunder melibatkan evaluasi apa yang mungkin dilakukan, mengenai situasi yang penuh tekanan dan individu memutuskan apakah mereka memiliki sumber daya mengatasi stresor. Penilaian ulang melibatkan persepsi yang berubah, tentang bagaimana situasi yang menegangkan didasarkan pada informasi baru dari lingkungan.

Stres yang tinggi menyebabkan sakit, terutama bila seseorang memiliki kekurangan sumber daya untuk mengatasi, atau menggunakan strategi yang tidak efektif dalam mengatasi stres (Hardie, et al., 2005). Schuler (1982) berpendapat bahwa proses stres memiliki dua unsur, yakni pertukaran aktual antara orang dan lingkungan, serta tanggapan orang-orang dari waktu ke waktu untuk stres yang dialami. Stresor jangka panjang menyebabkan masalah kesehatan yang lebih parah daripada stresor jangka pendek. Demikian pula penelitian biologi menunjukkan bahwa stres jangka panjang dapat menekan fungsi kekebalan tubuh, sedangkan stres jangka pendek dapat meningkatkan kekebalan (Dhabhar, et al., 2010).



## B. STRES PADA PEKERJAAN

Stres yang terkait dengan pekerjaan atau jabatan telah diidentifikasi sebagai salah satu masalah terbesar di lingkungan kerja organisasi. Stres kerja telah dikaitkan secara luas dengan dampak buruk pada kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan di banyak pekerjaan, termasuk akademisi di Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, stres kerja berdampak pada peningkatan biaya yang besar bagi kesejahteraan karyawan, dan memberi beban keuangan yang cukup besar pada kinerja organisasi.

Stres kerja adalah stres yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut definisi WHO, stres pekerjaan adalah tanggapan orang-orang pada saat tuntutan dan tekanan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam mengatasinya. Berdasarkan teori stres umum atau teori stres integratif yang meliputi proses subjektif pekerja dan sumber lingkungan objektif atau eksternal, dibangun premis bahwa individu pada prinsipnya akan berusaha untuk menghadapi, memperbarui, dan meningkatkan sumber daya mereka. Ketika mereka tidak dapat melakukannya maka mereka mengalami stres.

Sumber daya didefinisikan sebagai karakteristik tujuan pribadi, kondisi, energi, atau kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi stres. Dengan kata lain, stres terjadi ketika sumber daya yang dimiliki seseorang dianggap tidak stabil, terancam atau hilang, serta ketika individu tidak dapat mencapai atau mempertahankan sumber daya dengan cara yang dapat ia lakukan (Hobfoll, 2001).

Menurut Pleck et al. (1980), sumber stres yang terjadi dalam kehidupan dapat memiliki efek pada bentuk kehidupan lain dengan cara yang tak terduga. Dengan kata lain, tuntutan yang datang dari pekerjaan baik karyawan dan keluarga mereka, jika melebihi stamina individu maka akan berakhir dengan peningkatan ketegangan. Stres kerja didefinisikan sebagai reaksi individu dengan karakteristik lingkungan kerja, yang tampaknya secara emosional dan fisik mengancam (Arshadi & Damiri, 2013).

Ada penelitian yang mengklaim bahwa meningkatnya tuntutan terhadap karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka maka stres pekerjaan meningkat (Yozgat et al., 2013). Selain ketidakseimbangan ini, ada banyak sumber stres seperti lingkungan fisik, beban kerja, kemajuan karier, gaya manajemen, hubungan kerja, dukungan organisasi, pekerjaan itu sendiri, imbalan, keamanan



kerja, otonomi pekerjaan, konflik peran, ambiguitas, dan lain-lain (Trivellasa et al., 2013 ). Stres ini dapat menyebabkan reaksi fisik, psikologis, atau fisiologis negatif (Haq, 2011).

Stres yang terjadi di tempat kerja umumnya terjadi karena atribusi pekerjaan, situasi hierarki, serta hubungan antara kolega dan pelanggan (Drowkin et al, 1990). Tingkat stres yang tinggi dapat menyebabkan beberapa konsekuensi negatif seperti absensi, kecelakaan industri, dan cedera (Sharpley et al, 1996). Menurut Greenhaus dan Beutell (1985), stres, ketegangan, gangguan kecemasan, dan kelelahan individu yang terjadi karena keluarga atau pekerjaan itu sendiri menyebabkan beberapa hambatan untuk memenuhi jenis tugas lainnya.

Stres yang terjadi pada seseorang pemegang jabatan disebut stres jabatan. Stres jabatan dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi emosional negatif yang dialami, seperti frustrasi, ketakutan, kecemasan, dan depresi yang disebabkan oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan kerja (John De Nobile & McCormick, 2005). Stres jabatan dapat disebut sebagai satu akumulasi stresor yang berhubungan dengan situasi pekerjaan, yang dinilai sebagai "*stressful*" oleh kebanyakan orang. Stres jabatan merupakan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik-karakteristik pekerja, di mana berbagai tuntutan dari pekerjaan melebihi kemampuan pekerja (Anu Anna Philip, 2004).

Dalam dua puluh tahun terakhir, perhatian terhadap stres jabatan semakin meningkat. "Globalisme ekonomi dan kecepatan perubahan-perubahan teknologi yang terjadi pada dekade yang lalu, membawa dampak pada peningkatan beban kerja, kompetisi, dan tingginya tuntutan pekerjaan telah meningkatkan stres jabatan (Melinda W Austin, 2008). WHO (*World Health Organization*) menganggap bahwa stres jabatan dapat disebut penyakit abad ke-20, dan telah menjadi wabah global.

Menurut perkiraan ILO (*International Labor Organization*) biaya stres jabatan mencapai 200 milyar dolar per tahun. Biaya tersebut termasuk gaji untuk sakit sehari-hari, biaya pasien opname dan rawat jalan, serta biaya yang berkaitan dengan penurunan produktivitas (Jerrold S. Greenberg, 2002). Di Amerika Serikat, biaya stres jabatan diperkirakan mencapai 200 hingga 300 milyar dolar per tahun. Satu studi di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa 54 persen dari ketidakhadiran dari pekerjaan diperkirakan berkaitan dengan stres. Laporan lain adalah 75 persen dari 90 persen kunjungan ke dokter, disebabkan oleh keluhan dan berbagai macam penyakit yang terkait dengan stres.

Di Australia berdasarkan laporan *National Occupational Health and Safety Commission* (2003), biaya stres pada tahun 2000/2001 diperkirakan mencapai 105,5 milyar dolar. Suatu survei yang dilakukan *Australian Workplace and Industrial Relations Survey* melaporkan bahwa 26 persen orang mengalami stres pekerjaan, dan menjadi penyebab kedua terjadinya luka dan penyakit yang berhubungan dengan pekerjaannya (Natasha Caulfield, et al, 2004).

Menurut Jerrold S. Greenberg (2002), stres jabatan merupakan kombinasi antara sumber stres dalam pekerjaan, karakteristik individual, dan sumber stres yang berasal dari luar organisasi. Menurut Fred Luthans (2008), stres jabatan merupakan respons adaptif terhadap situasi eksternal yang dapat menghasilkan deviasi secara fisik, psikologis, atau perilaku anggota organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, James L. Gibson (2006) mendefinisikan stres jabatan sebagai respons adaptif yang dimediasi oleh perbedaan individual, dan merupakan konsekuensi dari beberapa tindakan, situasi, atau peristiwa.

Berdasarkan tinjauan transaksional tentang stres yang diterapkan pada lingkungan pekerjaan, Phillip L. Rice (1999) mendefinisikan stres jabatan sebagai tuntutan-tuntutan pekerjaan, di atas kemampuan *coping* pekerja. Tuntutan pekerjaan dapat memengaruhi stres jabatan dalam dua cara. *Pertama*, pekerjaan tersebut mungkin terlalu banyak, atau orang bekerja terlalu keras dengan berbagai alasannya. *Kedua*, jenis pekerjaan itu sendiri sudah lebih *stressful* daripada pekerjaan lainnya. Misalnya, pekerjaan yang memberikan penilaian atas penampilan kerja bawahannya, guru atau dosen, petugas pengawas penerbangan, polisi, petugas pemadam kebakaran, serta tenaga medis di instalasi gawat darurat rumah sakit (Robbins, 1991).

Definisi-definisi yang dikemukakan di atas pada dasarnya saling melengkapi satu sama lain, walaupun tidak mudah untuk membuat rumusan definisi yang komprehensif. Akan tetapi, jika dikaji lebih dalam terdapat beberapa substansi yang memiliki kesamaan, antara lain: 1) stres merupakan faktor eksternal berupa kejadian atau stimulus lingkungan yang menyebabkan seseorang merasa tegang. Stres merupakan tuntutan lingkungan yang disebut stresor. 2) stres merupakan faktor internal berupa respons subjektif atau respons adaptif, berupa ketegangan yang dialami seseorang. 3) stres adalah perubahan kondisi fisik atau psikologis yang dirasakan sebagai gangguan. Dengan kata lain, stres jabatan dapat didefinisikan sebagai respons penyesuaian (adaptif), setelah seseorang berinteraksi dengan tuntutan lingkungan pekerjaannya (stresor) yang menghasilkan ketegangan (*strain*).

Stres jabatan atau stres pekerjaan hampir terjadi di semua lini dan bentuk organisasi termasuk perguruan tinggi. Dosen di perguruan tinggi yang disebut pendidik, merupakan staf fungsional yang memiliki jabatan fungsional. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka, pekerjaan dosen ternyata tidak bebas dari stres. Meningkatnya tuntutan di universitas secara global selama 20 tahun terakhir, telah dikaitkan dengan pengurangan dana pemerintah universitas negeri, pertumbuhan jumlah mahasiswa, peningkatan fokus pada penelitian dan pengajaran yang berkualitas, kompetisi internasional dan domestik, serta perkembangan teknologi menjadi penyebab munculnya stres (Shah, 2012). Mostert et al. (2008) juga mengemukakan meningkatnya kompetisi, pemutusan hubungan kerja, merger, teknologi yang berubah dengan cepat, serta tuntutan yang terus meningkat untuk produk dan layanan berkualitas tinggi di pendidikan tinggi merupakan penyebab stres.

Akuntabilitas akademisi yang meningkat, tekanan yang meningkat untuk mempublikasikan penelitian, meningkatnya beban kerja, seringnya restrukturisasi, penggunaan kontrak jangka pendek, dan pengawasan eksternal tambahan juga diyakini berkontribusi pada meningkatnya stres kerja (Dickson-Swift, et al. 2009).” Dickson-Swift selanjutnya mengemukakan bahwa akademisi juga diminta untuk membawa uang ke universitas melalui hibah atau publikasi penelitian. Seperti di Australia, kinerja penelitian dievaluasi dan didanai oleh pemerintah federal berdasarkan produktivitas penelitian.

Staf akademik saat ini diharapkan dapat memenuhi banyak tuntutan peran dalam lingkungan kerja, misalnya mengajar, penelitian, konsultasi, dan pengawasan riset mahasiswa (Brown, 2007). Akademisi juga menghadapi tekanan tuntutan yang bersaing, seperti menyeimbangkan pengajaran dengan penelitian, serta mencoba menyeimbangkan beban kerja rutin dengan adanya tekanan baru, seperti mengajar secara internasional dan melalui metode *online*.

Taris dkk. (2001) mengemukakan bahwa bukti penelitian mengenai guru sekolah dasar dan menengah tidak dapat digeneralisasi ke universitas, karena kombinasi unik antara tugas pengajaran dan penelitian merupakan sumber stres kerja yang penting dalam domain ini. Beberapa studi yang meneliti stres kerja di akademisi Australia, menunjukkan bahwa rata-rata akademisi mengalami tingkat stres yang lebih tinggi daripada staf universitas umum (misalnya Gillespie, et al., 2001). Gillespie et al. juga melaporkan tingkat masalah kesehatan yang mengkhawatirkan di kalangan akademisi karena stresor terkait pekerjaan. Di antara

akademisi Australia, ditemukan bahwa tingkat stres kerja terkait berpengaruh negatif, tekanan psikologis, dan kecemasan.

Kinman (2008) menunjukkan bahwa stres terkait tuntutan pekerjaan secara signifikan, dapat meningkatkan gejala fisik penyakit jiwa dan tekanan psikologis akademisi di Inggris. Seperempat sampel akademis lain di Inggris melaporkan menderita kecemasan dan penyakit stres terkait tuntutan, seperti tekanan darah tinggi, migrain, infeksi virus berulang, dan sakit maag (Kinman & Jones, 2003).

Periset Amerika Serikat Astin dan Astin (1999) mengungkapkan bahwa beberapa efek stres yang dilaporkan di kalangan akademisi adalah ketidakmampuan melakukan sesuatu, perceraian, konsumsi kafein yang berlebihan, dan kurang tidur. Ketika staf akademik mengalami tekanan yang signifikan, mereka cenderung menjadi pendidik yang efektif. Oleh karena itu, tekanan akademis harus dipantau secara teratur (Niven & Cutler, 1995). Selain itu, tekanan kerja di kalangan akademisi juga telah ditemukan untuk memprediksi niat untuk meninggalkan profesi akademis (Barnes, Agago, & Coombs, 1998). Seorang akademisi berdampak pada kehidupan banyak mahasiswa dan anggota fakultas lainnya sehingga memantau dan mengelola tekanan kerja di universitas menjadi hal yang penting (Lease, 1999).

Masalah keseimbangan hidup dan stres kerja sangat relevan bagi akademisi, seperti menyulap beberapa tugas yang berbeda entah dari peran yang sama atau berbeda (misalnya pekerjaan dan kehidupan pribadi), yang dapat menciptakan konflik (O’Laughlin & Bischoff, 2005). Akademisi di Inggris yang mempunyai konflik kerja yang kurang sehat dan kurang puas dengan pekerjaan mereka, ternyata memiliki pertimbangan untuk meninggalkan akademisi (Kinman & Jones, 2008).

Konflik kerja yang terjadi di kalangan akademisi Amerika Serikat terutama disebabkan oleh tekanan kerja, waktu kerja yang banyak, tanggung jawab rumah tangga dan membesarkan anak-anak, serta kurangnya kepuasan dengan penitipan anak dan kurangnya dukungan pasangan (O’Laughlin & Bischoff, 2005). Para akademisi penuh waktu di Amerika Serikat (terlepas dari jenis peringkat atau disiplin), telah ditemukan bekerja melebihi lima puluh jam kerja per minggu (Jacobs & Winslow, 2004; O’Laughlin & Bischoff, 2005). Selain itu, sebagian besar akademisi di Selandia Baru bekerja lebih dari sepuluh jam lembur, selain jam kerja normal mereka (Houston, et al., 2006). Ada beberapa ketentuan untuk membantu akademisi dalam mengatasi stres kerja dan masalah

konflik kehidupan kerja. Seperti pengaturan kerja yang fleksibel (Reiter, 2007) dan teknik manajemen stres (Kinman & Jones, 2003), namun para akademisi perlu bersikap proaktif dalam memanfaatkan inisiatif ini.

### C. TEORI TENTANG STRES

Untuk lebih dapat memahami stres, terdapat tiga model yang dapat menjelaskan bagaimana proses stres terjadi, yaitu model berbasis respons (*response based-model*), model berbasis stimulus (*stimulus-based model*), dan model interaksional (*interactional model*). Model berbasis respons berusaha untuk mengidentifikasi pola-pola dari berbagai respons fisiologis dan psikologis, terhadap suatu peristiwa di suatu lingkungan. Model ini menjelaskan bahwa stres merupakan suatu reaksi fisiologis atau psikologis, terhadap satu stresor atau banyak stresor. Selanjutnya, model berbasis stimulus memfokuskan pada sifat dari stimuli yang dianggap penuh dengan *stressful*.

Tiga ciri penting dari stimuli yang *stressful* adalah: 1) kelebihan beban (*overload*), 2) konflik (*conflict*), dan 3) lepas kendali (*out of control*). Model ini menjelaskan bahwa faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan dapat memengaruhi individu, atau dengan kata lain stresor eksternal di dalam lingkungan mengakibatkan suatu reaksi stres atau ketegangan (*strain*). Sedangkan model interaksional yang dibangun berdasarkan kontribusi model berbasis respons dan model berbasis stimulus, menjelaskan bahwa stres akan terjadi dalam dua kondisi: 1) ketika individu mempersepsikan suatu ancaman (*threat*) sebagai kebutuhan dan motif yang penting, dan 2) ketika ia tidak mampu untuk melakukan penyesuaian (*coping*) terhadap stresor. *Coping* mengacu pada keseluruhan metode yang digunakan, dan kemampuan seseorang untuk menguasai atau menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang *stressful*.

Dari ketiga model tersebut, model interaksional banyak digunakan untuk menjelaskan variabel stres, yang dalam perkembangan selanjutnya terdapat tambahan satu model lagi yang disebut model transaksional. Model transaksional sebagaimana dikemukakan Christina M. Layne (2001) menyatakan bahwa tidak hanya individu yang dapat memediasi dampak dari stimulus lingkungan atas berbagai respons, tetapi persepsi, kemampuan kognitif, pengalaman, dukungan sosial, dan berbagai karakteristik fisiologis individual lainnya seperti tipe kepribadian A atau B, juga memengaruhi dan menjadi suatu komponen yang signifikan

dari lingkungan. Hal ini berarti bahwa stimulus lingkungan memiliki pengaruh langsung terhadap perbedaan individual, dan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap stres.

Saat ini telah banyak ditemukan teori-teori tentang stres. Akan tetapi, rujukan wajib biasanya mengacu pada rangkuman yang disusun Phillip L. Rice (2000) yang menyatakan bahwa teori besar tentang stres dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu teori-teori stres secara biologis (*biological stress theories*), teori-teori stres secara psikologis (*psychological stress theories*), dan teori-teori stres secara sosial (*social stress theories*).

## **1. *Biological Stress Theories***

Teori-teori stres secara biologis mencoba menjelaskan, tentang respons tubuh terhadap stres. Teori-teori ini antara lain; *general adaptation syndrome*, dan *diathesis-stress model*.

### **a. *General Adaptation Syndrome (GAS)***

Menurut teori ini, stres didefinisikan sebagai tuntutan nonspesifik dari tubuh, yang menyebabkan keseimbangan tubuh terganggu. Teori ini dipelopori oleh Hans Selye, di mana ada tiga tahap yang berbeda dari respons atau tanggapan seseorang terhadap stres, yaitu *alarm*, *resistence*, dan *exhaustion*. Menurut Selye, ketika organisme berhadapan dengan stresor, respons pada tahap pertama adalah peringatan dini (*alarm*), yang merupakan awal dari reaksi tubuh terhadap adanya suatu stres. Pada umumnya, reaksi awal terjadi dalam bentuk suatu pesan biokimia, yang ditandai dengan adanya gejala seperti otot menegang, tekanan darah meningkat, denyut jantung meningkat, dan lain-lain.

Jika stres menjadi kronis maka selanjutnya muncul tahap kedua, yaitu tahap perlawanan (*resistence*). Tahap ini ditandai dengan munculnya gejala ketegangan, kegelisahan, kelesuan dan lain-lain, yang menandakan seseorang sedang melakukan perlawanan terhadap stres. Jika perlawanan terhadap stres tersebut berhasil maka ia akan kembali kepada kondisi keseimbangan (*homeostatis*). Akan tetapi, jika gagal maka dapat menimbulkan terjadinya kecelakaan, maupun pengambilan keputusan yang salah dan sakit. Jika stresor terus berlanjut dan cadangan energi tubuh melemah maka perlawanan terhadap stres pun melemah, dan akhirnya muncul tahap ketiga, yaitu tahap kelelahan (*exhaustion*). Pada tahap ini, seseorang dengan mudah terkena berbagai macam penyakit, seperti tekanan

darah tinggi, penyakit jantung koroner, penyakit gula darah, bahkan mungkin kematian.

Berdasarkan teori GAS, Selye kemudian menyimpulkan beberapa hal berikut.

- 1) Semua organisme biologis mempunyai suatu pengarah bawaan untuk memelihara kondisi keseimbangan internal. Proses pemeliharaan keseimbangan internal disebut *homeostatis*.
- 2) Stresor, seperti bibit penyakit atau tuntutan pelajaran berlebihan maka akan mengganggu keseimbangan internal. Tubuh bereaksi terhadap berbagai stresor, baik yang tidak menyenangkan atau menyenangkan dan kemudian menimbulkan reaksi fisik yang nonspesifik. Reaksi ini merupakan bentuk pertahanan diri dan perlindungan diri.
- 3) Penyesuaian terhadap stres terdiri dari beberapa langkah, dan tergantung pada keberhasilannya dalam melawan stresor.
- 4) Organisme mempunyai cadangan energi adaptif yang terbatas. Jika dihabiskan maka organisme akan kekurangan kemampuan untuk mengatasi stres yang berlanjut dan akhirnya mati.

Teori GAS memiliki kelebihan, yaitu secara empiris teori tersebut dapat diuji. Akan tetapi, kekurangan teori ini adalah terlalu menekankan pada kondisi ekstrem biologis, di mana tidak ada pemilahan terhadap stresor, atau dengan kata lain stresor yang positif dan yang negatif diperlakukan dengan cara yang sama.

#### **b. Diathesis-stress Model**

*Diathesis-stress model* tidak memberikan definisi stres secara khusus. Teori ini menyatakan bahwa lingkungan dan hereditas adalah proses komplementer, yang saling berinteraksi untuk memengaruhi struktur dan fungsi biologis. Menurut teori ini, peta genetik seseorang dapat memberikan kontribusi terhadap faktor kesiapsiagaan (*predisposing*). Suatu ambang bawah stres atau suatu kelemahan organik, membuat orang mudah terkena penyakit yang diakibatkan oleh stres. Kelemahan itu tergantung pada besaran stres, kecepatannya, dan pengalaman orang yang bersangkutan. Suatu lingkungan bagi seseorang mungkin tidak menimbulkan ketegangan atau stres, namun sebaliknya bagi seseorang yang merespons dengan kurang baik sekalipun memiliki peta genetik yang kuat, dapat saja menimbulkan stres. Parsons juga menyatakan bahwa perubahan



evolusioner secara terus-menerus akan bekerja, dalam memilih bentuk perilaku yang memungkinkan organisme untuk menyesuaikan diri ke lingkungan yang penuh dengan *stressful*.

Kekuatan model ini terletak pada pemberian bobot yang sama terhadap faktor internal (*biological endowment*) dan faktor eksternal (*environmental stressors*). Sedangkan kelemahan model ini adalah kurang peduli terhadap faktor sosial-kognitif, yang secara tidak langsung berkaitan juga dengan stres, di samping sangat sulit untuk menetapkan definisi operasionalnya.

## **2. *Psychological Stress Theories***

*Psychological stress theories* berusaha untuk menjelaskan bagaimana kepribadian, ekspektasi (harapan), dan interpretasi (penafsiran) terhadap suatu peristiwa sosial atau personal ke dalam suatu situasi *stressful*. Mereka mencoba untuk membangun penjelasan yang masuk akal, menyangkut perubahan perilaku yang disebabkan oleh stres. Lebih lanjut, teori psikologis berusaha untuk menjelaskan bagaimana perilaku *coping* (penyesuaian diri), dapat mengurangi dampak atau mencegah kemunculan kembali stres. Teori-teori stres psikologis antara lain *psychodynamic model*, *learning theory*, dan *cognitive transactional model*.

### **a. *Psychodynamic Model***

Model psikodinamik dikembangkan oleh Sigmund Freud. Menurutnya, stres adalah acuan primer terhadap kecemasan. Freud menjelaskan ada dua macam kecemasan, yaitu *signal anxiety* dan *traumatic anxiety*. *Signal anxiety* muncul jika ada bahaya yang datang dari luar. Bahaya tersebut menimbulkan *stressor-strain* (*danger-anxiety*) atau ketegangan karena stressor tersebut dianggap berbahaya, kemudian melalui insting yang dimilikinya menimbulkan kecemasan.

*Traumatic anxiety* mengacu pada konsep insting yang secara internal menimbulkan kecemasan. Sebagai contoh, jika dorongan seksual ditekan, seseorang akan melakukan perilaku penyesuaian (*coping*), namun insting tetap bekerja agresif. Akibatnya, jika *coping* gagal maka kecemasan semakin meningkat. Kekuatan dari teori ini adalah menggunakan konstruk dengan daya tarik kekuatan besar intuisi. Sedangkan kelemahannya adalah tidak cocok jika lingkupnya kecil, atau tidak mempertimbangkan faktor biologis dan sosial, serta sulit untuk mengukur dan mengujinya.



## **b. Learning Theory**

Teori belajar pada umumnya yang digunakan untuk menjelaskan stres adalah teori *classical conditioning model* (Pavlovian), *operant model* (Skinnerian), atau kombinasi dari keduanya. Menurut teori ini, stres adalah kesalahan dalam *conditioning* yang menyebabkan respons emosi yang terkondisi. Percobaan yang dilakukan oleh Ivan Petrovich Pavlov seorang penerima hadiah nobel dari Rusia, merupakan upaya untuk meneliti refleks terkondisi (*conditional reflexes*).

Dalam percobaan awal Pavlov, seekor anjing akan berliur jika mencium bau daging. Bau daging merupakan stimulus yang tak terkondisi (alami), sementara liur merupakan respons (refleks) yang juga tak terkondisi (alami). Kemudian daging ditambah dengan cahaya lampu dan digunakan sebagai stimulus. Setelah pengulangan beberapa kali, diperoleh hasil bahwa anjing akan berliur hanya oleh cahaya lampu, tanpa harus ada daging. Dengan demikian, cahaya lampu menjadi stimulus yang terkondisi (buatan), dan liur tetap menjadi respons yang tak terkondisi.

Dua aspek dari proses *conditioning* yang penting untuk teori stres adalah respons emosional seperti ketakutan, kecemasan termasuk komponen: (1) perilaku, (2) psikologis, dan (3) fisik. Jalan keluarnya adalah seseorang harus menghindari sejauh mungkin stimulus yang penuh stres. Secara subjektif, seseorang memiliki pengalaman terhadap kondisi ketegangan internal ketika berhadapan dengan sesuatu yang menakutkan. Tubuh mengalami ketegangan fisik yang direfleksikan dengan meningkatnya tekanan darah, berkeringat, serta meningkatnya temperatur tubuh. Ketika *conditioning* terjadi, tiga komponen di kondisikan oleh *conditional stimuli*.

Kemudian teori *operant* menyatakan bahwa perubahan perilaku tergantung pada *outcomes* yang dihasilkan, apakah baik atau buruk. Jika perilaku menghasilkan *outcomes* yang menyenangkan ketika diberikan *reward* (hadiah/ganjaran) maka akan diulang. Sebaliknya, jika menghasilkan *outcomes* yang tidak menyenangkan atau hukuman (*punishment*) maka perilaku akan dihentikan. Penjelasan stres dari perspektif *operant* menempatkan penguasaan perilaku menghindari, dan kendali diskriminatif dari gejala perilaku. Perilaku menghindari adalah respons *operant* untuk belajar mengurangi ketakutan dan kecemasan.

Kekuatan dari teori ini karena diperoleh dari pengujian secara empiris, prosedur dan definisi operasionalnya jelas, serta berusaha menjelaskan hubungan perilaku coping. Sedangkan kelemahannya adalah lingkungannya terbatas, sebagian besar mengabaikan faktor-faktor biologis, digunakan terbatas pada konteks sosial, dan mengabaikan pentingnya proses kognitif.

### **c. *Cognitive Transactional Model***

Teori ini menjelaskan stres sebagai suatu proses yang meliputi stresor dan ketegangan, dengan menambahkan dimensi hubungan antara manusia dengan lingkungan. Sebelumnya telah dikemukakan bahwa interaksi antara individu dengan lingkungan yang saling memengaruhi disebut hubungan transaksional. Di sini stres bukan hanya suatu stimulus atau sebuah respons saja, tetapi juga suatu proses di mana seseorang adalah pengantara (*agents*) yang aktif, rasional, dan pengambil keputusan yang baik sehingga dapat memengaruhi stresor melalui strategi-strategi perilaku, kognitif, dan emosional. Oleh karena itu, stres bersumber dari adanya hubungan, antara tuntutan dengan sumber *coping*.

Menurut teori ini, suatu lingkungan yang sama mungkin diinterpretasikan sebagai *stressful* oleh orang yang satu, tetapi tidak *stressful* bagi orang yang lainnya. Dengan kata lain, individu akan memberikan reaksi stres yang berbeda pada stresor yang sama. Menurut Richard Lazarus, hal itu sangat tergantung pada penilaian kognitif (*cognitive appraisal*) yang bersangkutan.

Lazarus mengatakan ketika individu berhadapan dengan lingkungan yang baru atau berubah lingkungan, mereka melakukan proses penilaian awal (*primary appraisal*) untuk menentukan arti dari kejadian tersebut. Kejadian-kejadian tersebut dapat dirasakan sebagai hal yang positif, netral, atau negatif. Setelah penilaian awal terhadap hal-hal yang mempunyai potensi untuk terjadinya stres dilakukan, penilaian sekunder akan muncul. Penilaian sekunder (*secondary appraisal*) adalah pengukuran terhadap kemampuan *coping* dan sumber-sumbernya, kesalahan, ancaman, dan tantangan terhadap kejadian tersebut.

Kekuatan teori ini adalah terdapat keserasian dengan model biologis dan sosial, serta banyak bukti yang mendukung teori ini. Sedangkan kelemahannya adalah beberapa konstruk sulit didefinisikan, dan tidak secara eksplisit menjelaskan bagaimana pikiran dapat memengaruhi proses tubuh.

### 3. *Social Stress Theories*

*Social stress theories* berusaha menjelaskan stres yang didasarkan pada konflik kelompok, serta pendistribusian kekuatan dan kekayaan yang tidak merata. Teorinya terdiri dari *conflict theory* dan *holistic health model*.

#### a. *Conflict Theory*

Teori konflik mendefinisikan bahwa stres mengacu pada gangguan, karena membandingkan nilai yang biasa dijadikan acuan dengan nilai umpan balik. Teori ini berusaha menjelaskan stres yang didasarkan pada konflik sosial, perubahan sosial, dan kondisi kehidupan masyarakat. Menurut teori ini, stres terjadi ketika orang tidak memperoleh pekerjaan, rumah, pendidikan, keterampilan, atau tidak dapat mengambil bagian dalam proses politik seperti Pilkada misalnya. Secara teoretis, stres adalah hasil dari rendahnya hubungan stabilisasi sosial dengan kemiskinan, ketiadaan akses dan perlunya pelayanan sosial, serta rendahnya kekuatan dan kontrol pribadi.

Konflik mengacu pada setiap ketegangan yang dialami seseorang, apabila ia memiliki persepsi bahwa kebutuhan atau keinginannya dihambat atau dikecewakan. Ketegangan tersebut dapat timbul karena orang yang bersangkutan mengalami kebingungan, yang disebabkan oleh tidak sesuainya antara harapan dengan kenyataan. Ketidaksesuaian tersebut dapat berupa kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan, ataupun orang yang saling bertentangan. Dengan kata lain, konflik timbul karena adanya ketidaksesuaian dalam sasaran, nilai, perasaan dan perilaku. Kekuatan teori ini adalah begitu potensial untuk memasukkan semua perbedaan sistem yang dapat memengaruhi reaksi stres. Sedangkan kelemahannya sangat sulit mengoperasionisasikan dan menguji teori ini.

#### b. *Holistic Health Model*

Teori kesehatan holistik tidak mendefinisikan stres secara khusus, namun teori ini berusaha mengungkapkan satu set nilai-nilai sosial dan pribadi, berdasarkan pada gagasan di mana jiwa raga harus diperlakukan sebagai satu kesatuan. Ada tiga ciri kesehatan holistik, yaitu: (1) suatu pengenalan keanekaragaman dan kompleksitas manusia, (2) penekanan pada pentingnya peristiwa mental dan sistem nilai pribadi, (3) suatu pengenalan yang menyangkut keinginan bertanggung jawab pada dirinya.

Holistik adalah konsep yang mendasari suatu pendekatan ke arah pengendalian stres dan ketegangan, yang berhadapan dengan gaya hidup individu, melalui intervensi pada beberapa tingkatan, fisik, psikologis, dan sosial secara bersamaan. Kekuatan teori ini cakupannya sangat luas (global), yakni secara tersirat menerima adanya interaksi antara faktor biologis, psikologis, dan faktor sosial. Akan tetapi, kelemahannya adalah bukan merupakan teori formal, sulit dalam menyusun definisi operasional, serta tidak didukung oleh hasil riset yang memadai.

Sedangkan menurut Greenberg (2012), terdapat beberapa teori yang berbeda tentang apa yang menyebabkan stres, serta dampaknya pada sakit dan penyakit, yaitu teori peristiwa kehidupan (*life-events theory*), teori ketahanan (*hardiness theory*), dan teori dukungan sosial (*social support theory*).

### **1. Teori Peristiwa Kehidupan (*Life-Events Theory*)**

Teori yang dikembangkan oleh Holmes dan Rahe mengemukakan bahwa stres terjadi ketika situasi membutuhkan lebih banyak sumber daya, daripada yang tersedia. Misalnya, jika Anda mengikuti tes yang Anda tidak siap maka Anda mungkin akan mengalami stres. Untuk mengukur jenis stres ini, beberapa peneliti telah menyusun daftar kejadian kehidupan berat seperti kematian orang yang dicintai. Alasannya adalah semakin banyak kejadian yang dialami seseorang maka semakin besar stresnya.

DeLongis dan rekan-rekannya adalah pendukung teori ini, namun mereka menganggap kejadian kehidupan stres rutin lebih berat, jika dibandingkan dengan peristiwa besar yang jarang terjadi. Mereka berpendapat bahwa kesibukan sehari-hari meski terlihat kurang penting bagi diri mereka sendiri, ternyata lebih stres daripada peristiwa besar. Misalnya, seorang ibu rumah tangga walaupun hanya bekerja mengurus rumah tangga di rumah, tingkat stresnya jauh lebih tinggi dibandingkan dengan suaminya yang bekerja di kantor. Sebuah teori lain tentang bagaimana kejadian hidup memengaruhi kesehatan adalah beban *allostatis*, yang pertama kali dikemukakan oleh McEwen.

Beban *allostatis* didasarkan pada hipotesis bahwa ada risiko fisiologis kumulatif, yang terkait dengan paparan terhadap stresor psikososial selama kehidupan seseorang. Beban *allostatis* mengusulkan bahwa mediator kunci untuk mencegah risiko penyakit adalah disregulasi sistem, yang dirancang untuk menyeimbangkan respons organisme terhadap tuntutan lingkungan.

Ekspos stres menimbulkan respons adaptif fisiologis dalam keteraturan sistem, termasuk sistem saraf simpatik dan parasimpatis, serta sistem kardiovaskular dan kekebalan tubuh. *Allostasis* (terkait homeostasis) adalah pemeliharaan vitalitas adaptif sebagai respons terhadap perubahan keadaan lingkungan. Beban *allostasis* mengacu pada kehausan biologis kumulatif, yang dapat dihasilkan dari siklus respons yang berlebihan dalam sistem ini, karena mereka berusaha untuk mempertahankan *allostasis* dalam menghadapi tantangan lingkungan. Menurut teori tersebut, karena sistem ini terganggu dan tidak teratur, mereka mulai menunjukkan ketidakseimbangan pada mediator utama respons stres, seperti *glukokortikoid*, *katekolamin*, dan *sitokin aminatory proinfl*. Disregulasi kronis diyakini dapat memberikan risiko fisiologis kumulatif, untuk penyakit dan cacat tubuh yang menyebabkan kerusakan pada jaringan dan sistem organ utama.

## 2. Teori Ketahanan (*Hardiness Theory*)

Terdapat peneliti yang melihat stres dengan agak berbeda. Jangan fokus pada seberapa banyak kejadian stres yang Anda alami, tapi juga harus fokus pada sikap Anda terhadap kejadian tersebut. Jika Anda merasakan kejadian yang berpotensi menimbulkan stres, lalu dijadikan sebagai tantangan dan bukan sebagai ancaman maka semakin sedikit stres yang akan terjadi. Singkatnya, dalam memahami perubahan hidup dan tekanan lainnya kita harus memiliki persepsi positif dan membuang persepsi yang negatif.

Ketahanan seseorang dalam menghadapi stres tergantung pada bagaimana ia memandang stres sebagai suatu yang lucu, bagaimana mengurangi rasa tersinggung dan permusuhan, bagaimana cara untuk merasa lebih percaya diri, bagaimana perasaan mengendalikan kejadian yang memengaruhi hidup Anda (*locus of control*), mengurangi ketakutan (kecemasan) yang tidak realistis, serta menganggap stres sebagai tantangan dan berada dalam kendali Anda.

Greenberg (2012) mengemukakan beberapa hasil riset yang berkaitan dengan humor, yang terbukti dapat meningkatkan daya tahan terhadap kejadian stres. Seorang pria berusia tujuh puluh tahun memiliki istri baru, yakni seorang wanita muda dan lincah yang berusia dua puluh tahun. Istrinya mengatakan “Kamu bodoh, tua! Anda membuat saya hamil!” Pria itu menjawab, “siapa yang menelepon, *please*?” Jika digunakan secara tepat, humor telah terbukti menjadi cara efektif untuk mengatasi stres dan meredakannya. Investigasi penelitian telah mengesahkan kesimpulan ini.

Komedian Bill Cosby yang anaknya dibunuh, menyarankan jika Anda bisa tertawa maka Anda bisa selamat dari situasi apa pun. Meskipun kita menyadari manfaat humor, ironisnya bahwa seiring bertambahnya usia maka kita semakin jarang tertawa terbahak-bahak. Anak-anak yang berusia empat belas tahun tertawa terbahak-bahak setiap empat menit, sementara orang dewasa Amerika tertawa hanya 15 kali sehari.

Efek humor pada kesehatan telah dipelajari selama bertahun-tahun. Humor menghasilkan perubahan fisiologis dan psikologis. Tawa meningkatkan aktivitas otot, aktivitas pernafasan, pertukaran oksigen, detak jantung, dan produksi katekolamin dan endorfin. Efek ini segera diikuti oleh keadaan relaksasi, di mana respirasi, denyut jantung, tekanan darah, dan ketegangan otot menurun ke bawah tingkat normal. Efek psikologis termasuk menghilangkan kecemasan, stres, dan ketegangan; jalan keluar untuk permusuhan dan kemarahan; sebuah pelarian dari kenyataan; dan sarana untuk menoleransi krisis, tragedi, dan penyakit kronis atau kecacatan.

Humor dan tawa telah terbukti memiliki manfaat kesehatan untuk orang tua dan untuk populasi lainnya, karena humor telah terbukti memperbaiki fungsi sistem kekebalan tubuh, meningkatkan toleransi rasa sakit, dan mengurangi respons stres, bahkan saat ini telah diadopsi sebagai terapi yang digunakan di rumah sakit.

Humor dan tawa juga bermanfaat bagi pasien yang menerima perawatan paliatif, yang dirancang untuk membuat pasien lebih nyaman daripada menyembuhkannya. Humor bahkan telah disarankan sebagai alat untuk mengatasi gangguan stres *posttraumatic*, dan mengatasi terorisme. Akan tetapi, humor yang digunakan secara tidak tepat justru bisa menimbulkan stres negatif (*distres*). Sands menyatakan bahwa siapa pun yang telah melihat ekspresi terluka dan bingung di wajah orang lain sebagai tanggapan atas ucapan ironis, atau ingat bagaimana perasaannya sebagai objek lelucon maka telah menyaksikan kekuatan humor menyebabkan *distres*. Sands selanjutnya mengemukakan bahwa efek humor tidak selalu bisa ditebak. Konsekuensinya, disarankan agar humor digunakan dengan hati-hati untuk membantu orang lain mengatasi stres agar tidak memperburuk situasi. Jika potensi efek negatif dari humor dinilai minimal maka jangan ragu untuk menggunakan humor sebagai daya tahan terhadap stres.

### 3. Teori Dukungan Sosial (*Social Support Theory*)

Dukungan sosial bisa berupa berbagai bentuk. Misalnya, dukungan emosional bisa membantu Anda merasa lebih baik tentang diri Anda, atau bisa juga berupa bantuan finansial. Bagaimanapun, dukungan sosial dapat mengatasi kejadian tersebut dan menurunkan tingkat stres. Greenberg (2012) menjelaskan tentang peranan kesehatan spiritual sebagai dukungan sosial untuk mengatasi stres. Menurutnya, terlepas dari semua kemajuan teknologi beberapa tahun terakhir, 90 persen populasi dunia masih terlibat dalam beberapa bentuk praktik keagamaan dan spiritual.

Menurut peneliti kesehatan dan peneliti koroner terkemuka dari Lifestyle Heart Trial, Dr. Dean Ornish, kurangnya kesehatan emosional dan spiritual adalah penyebab utama penyakit jantung, karena stres yang berkembang akibatnya mendorong berkembangnya perilaku kesehatan negatif, yang menempatkan individu pada risiko penyakit jantung. Program Dr. Ornish juga mencakup kegiatan yang dirancang untuk membantu individu, dalam meningkatkan keterhubungan mereka dengan diri sendiri, orang lain, dan kekuatan yang lebih tinggi.

Klinik Pengurangan Stres Jon Kabat-Zinn juga mengakui pentingnya kesehatan spiritual untuk mengurangi stres dan kesehatan umum. Dengan menggunakan meditasi kesadaran, pasien klinik diajari untuk hidup pada saat ini, menjadi sangat sadar akan perasaan, pikiran, dan sensasi. Hasilnya adalah penurunan rasa sakit kronis, kecemasan, stres, dan depresi. Oleh karena itu, disarankan agar memanfaatkan teknik seperti meditasi, pencitraan, dan dukungan kelompok dalam kerangka kerja yang luas. Hal ini digunakan untuk meningkatkan komponen kesehatan spiritual seperti kesadaran diri, keterkaitan dengan orang lain, serta makna dan tujuan dalam hidup daripada memandang mereka secara sempit sebagai teknik pengurangan stres, seperti hanya membantu orang agar tenang atau melarikan diri dari masalah mereka.

Kesehatan spiritual dapat mencakup jawaban atas pertanyaan seperti “Siapakah saya? Mengapa saya di sini? dan Ke mana saya akan menuju?”. Pertanyaan tersebut menghadapkan Anda dengan fakta keberadaan dan makna hidup Anda. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dapat menghibur Anda dan mengurangi stres, dengan kepastian bahwa hidup Anda menuju ke arah yang Anda inginkan. Jawaban Anda pun mungkin bisa mengganggu Anda. Anda sebelumnya



mungkin tidak menghargai hubungan Anda dengan sesama manusia, dengan Tuhan, ke alam, dan lain-lain. Dengan demikian, jalaniilah hidup Anda lebih baik ke depannya.

## D. TEORI-TEORI STRES JABATAN

Menurut Dianna T. Keny, et al (2000) teori stres jabatan yang berhasil dikembangkan saat ini antara lain meliputi: 1) *psychological theory*, 2) *sociological theory*, 3) *systemic theory*, 4) *person-environment Fit theory*, 5) *demand-control theory*, 6) *communication theory*, 7) *dynamic equilibrium theory*, dan 8) *cybernetics and systems theory*.

### 1. *Psychological Theory*

Menurut teori ini, paradigma utama yang dijadikan dasar dalam memahami stres jabatan adalah model medis. Model tersebut memiliki hipotesis bahwa luka-luka di tempat kerja, disebabkan oleh berbagai kecelakaan yang tidak dapat dicegah sebagai risiko dari pekerjaan. Dalam perkembangan selanjutnya, banyak hasil-hasil riset yang justru menemukan bahwa kepribadian dan faktor-faktor organisasi telah dikenali, sebagai penyebab yang utama dari munculnya stres jabatan. Kepribadian merupakan mediator dari kereaktifan stres. Individu dengan kepribadian yang berbeda akan menanggapi dengan cara yang sama terhadap ancaman-ancaman secara fisik, namun responsnya berbeda terhadap ancaman-ancaman nonfisik.

Menurut Costa & McCrae (1980), karakteristik kepribadian seperti *extraversion* dan *intraversion*, sangat menentukan penggunaan strategi mengatasi stres, yang berakibat pada tingkat distress dan kesehatan psikologis. *Extraversion* berhubungan secara positif dengan kesehatan psikologis, sedangkan *intraversion* dan *neuroticism* berhubungan dengan peningkatan stres, kelelahan emosional, dan depersonalisasi. Sedangkan menurut Siegal & Cumming (1995), berbagai karakteristik kepribadian yang menjadi moderator hubungan antara stres dan distress karena peran (*role stress and role distress*) meliputi: ketidaktoleranan terhadap ambiguitas (*intolerance of ambiguity*), ketergantungan (*dependency*), kebutuhan afiliasi yang kuat (*strong affiliation needs*), kecenderungan risiko rendah (*low risk propensity*), dan tingginya perhatian terhadap fokus diri (*high self-focused attention*).



Faktor organisasi, jabatan, dan karakteristik psikologis memiliki hubungan yang kompleks. Konflik hubungan antarpribadi di dalam tempat kerja yang terus meningkat, merupakan pendukung utama terhadap ketidakmampuan bekerja. Ketidakpuasan hidup, stres sehari-hari, *neuroticism*, dan permusuhan merupakan faktor-faktor risiko yang signifikan, untuk berbagai konflik hubungan antarpribadi di tempat kerja baik pada pria maupun wanita.

## **2. *Sociological Theory***

Teori-teori kepribadian yang didasarkan pada model medis lebih bersifat individualistik, di mana suatu persoalan diperlakukan sebagai kasus-kasus yang unik sehingga tidak terikat pada struktur dan proses budaya, sosial, politik, serta ekonomi. Menurut McIntyre D. (1998), para ahli sosiologi industri memiliki argumentasi bahwa struktur-struktur kekuasaan, konflik kepentingan yang terlembaga antara keselamatan dan produktivitas, divisi sosial pekerja, proses tenaga kerja, serta hubungan-hubungan industrial dan politik menjadi penyebab utama penyakit dan stres jabatan.

Penyakit dalam kaitannya dengan jabatan merupakan proses sosial, di mana dimensi-dimensinya bukanlah individualistik, spesifik, atau unik. Lebih lanjut, para ahli sosiologi berargumentasi bahwa setiap penyakit atau luka yang berkaitan dengan jabatan. Hal itu disebabkan oleh komponen-komponen ergonomik dan fisiologis, yang dimediasi oleh lingkungan sosial khususnya organisasi pekerjaan dan sosiologi, dari pengetahuan medis terhadap penyakit atau luka. Sumbangan utama pendekatan sosiologis terhadap stres jabatan adalah bahwa kesehatan dan keamanan kerja harus terus ditingkatkan, dan menjadi satu hubungan industrial seperti antara pemodal dan pekerja. Dengan kata lain, suatu proses pekerjaan dapat saja menimbulkan kecelakaan kerja sehingga perlu dibuat peraturan, yaitu para pemberi kerja harus menyediakan suatu tempat kerja yang aman dan selamat untuk semua karyawan.

## **3. *Systemic Theory***

Pendekatan sistemik atau transaksional terhadap stres jabatan menyatakan bahwa ada keadaan, di mana kepribadian atau kondisi-kondisi lingkungan yang kurang baik satu sama lain memiliki konteks hubungan yang tidak relevan (Diana T. Kenny, et al, 2000). Oleh karena itu, hal-hal yang berkaitan dengan stres jabatan merupakan kasus-kasus khusus yang harus ditangani kasus per kasus, yang

menuntut penyelesaian secara unik, yaitu apakah memerlukan penyelesaian tunggal atau individual atau secara politis.

#### **4. *Person-Environment Fit Theory***

*Person-environment fit theory* digunakan sebagai suatu cara untuk memahami proses *adjustment* antara karyawan dan lingkungan kerja mereka. Menurut kerangka teori ini, stres jabatan didefinisikan dalam bentuk istilah karakteristik-karakteristik pekerjaan, yang dapat menimbulkan stres yang negatif (*distress*) untuk setiap individu, karena ketidakcocokan antara kemampuan dan atribut yang dimilikinya dengan berbagai tuntutan dari tempat kerja (Caplan, 1987). Interaksi-interaksi antara orang (misalnya ciri kepribadian, orientasi jabatan, dan pengalaman) dan berbagai variabel lingkungan membuat pengaruh yang lebih baik ketika munculnya ketegangan (*strain*). Oleh karena itu, karakteristik dari pekerjaan dan para pekerja saling memengaruhi satu sama lain secara timbal balik.

#### **5. *Demand-Control Theory***

Teori *demand-control* merupakan suatu pengembangan dan perluasan dari *job strain models*, yang konsen terhadap pengaruh bersama antara tuntutan dan kendali pekerjaan terhadap kesehatan pekerja. Tuntutan pekerjaan meliputi beban kerja, risiko pekerjaan, tuntutan fisik dan emosional, serta konflik peran. Sedangkan kendali pekerjaan berhubungan dengan kompleksitas pekerjaan, pengawasan administratif, kendali *outcomes*, pertimbangan keterampilan, penyelia, otoritas keputusan, dan kendali ideologis. Berdasarkan dimensi-dimensi tuntutan dan kendali, pekerjaan digolongkan ke dalam empat kategori, yaitu: pekerjaan dengan tegangan tinggi, tegangan rendah, pekerjaan aktif, dan pekerjaan pasif (Frone, M.R & McFarlin, D.B, 1989).

Distres psikologis diprediksi sebagai kombinasi antara tingginya tuntutan dan rendahnya kendali. Sebaliknya, peningkatan kendali secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja. Kendali juga memiliki implikasi terhadap stres jabatan, yang timbul dari proses-proses perubahan organisasi. Persepsi terhadap kendali juga berkaitan dengan faktor-faktor kepribadian, seperti *locus of control* dan *self-consciousness*. Di samping itu, dukungan sosial misalnya teman kerja dan

dukungan sosial penyelia, mempunyai pengaruh positif terhadap kesehatan sehingga dapat mengurangi stres jabatan atau distress psikologis.

## **6. *Communication Theory***

Teori ini memandang bahwa stres jabatan disebabkan oleh strategi komunikasi fungsional yang tidak berjalan semestinya sehingga menimbulkan distress. Menurut model ini, ketidakpuasan di tempat kerja bisa menimbulkan stres jabatan, di mana ketidakpuasan tersebut dapat terjadi karena saluran komunikasi fungsional yang tidak berjalan lancar (Karasek R & Theorell, T, 1990). Oleh karena itu, komunikasi harus dapat diterima secara aman di suatu konteks tempat kerja, sebagai suatu stigma sosial yang mampu mengurangi risiko sakit mental, kemarahan, kekerasan fisik atau tindakan kriminal seperti pencurian atau tindakan destruktif seperti penghancuran hak milik.

## **7. *Dynamic Equilibrium Theory***

Suatu pendekatan yang inovatif dan terbaru untuk memahami stres jabatan adalah teori keseimbangan dinamis. Teori ini memandang stres dari model rancang bangun (*engineering model*), di mana stres dipahami sebagai struktur yang memiliki kekuatan yang ditandai oleh adanya ketegangan (*strain*), sebagai respons terhadap kekuatan tersebut. Menurut teori keseimbangan dinamis, stres tidak didefinisikan sebagai suatu tuntutan, suatu respons, atau suatu proses, tetapi sebagai suatu kondisi ketidakseimbangan yang muncul ketika suatu perubahan terjadi, dan memengaruhi individu-individu apakah menjadi distress atau sehat secara psikologis (Hart, P.M, Wearing, A.J & Heady, B, 1995).

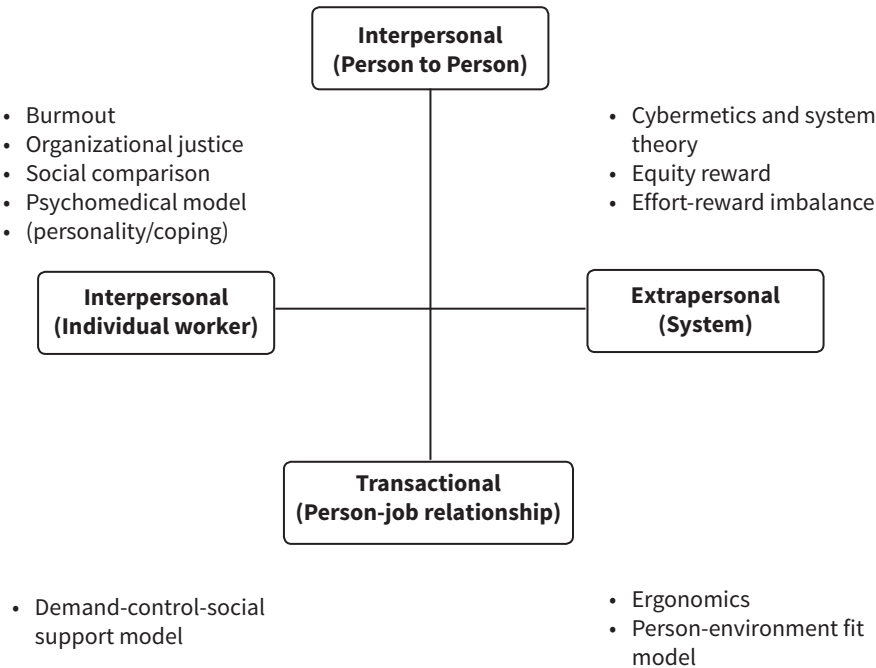
Penyebab dari perubahan tersebut bisa saja merupakan dampak dari kepribadian, organisasi, proses-proses *coping*, dan tanggapan positif atau negatif terhadap pekerjaan yang dialaminya. Orang-orang boleh jadi menanggapi positif atau negatif terhadap lingkungan pekerjaan yang sama, dan kesehatan psikologis kemudian ditentukan oleh keseimbangan antara hal positif (misalnya *extraversion*, pengalaman hidup yang baik) dan hal negatif (misalnya *neuroticism*, pengalaman hidup yang kurang baik).

## **8. *Cybernetics and Systems Theory***

*Cybernetics* dapat didefinisikan sebagai suatu ilmu pengetahuan tentang komunikasi, serta pengendalian antara manusia dan mesin. Secara epistemologi dalam

konteks stres jabatan, *cybernetics* menjadi dasar terjadinya perubahan pribadi dan perubahan sosial, dengan fokus kepada proses mental di mana individu memonitor berbagai reaksi fisik dan psikologis terhadap berbagai stresor. Menurut Edwards (1992), di dalam teori *cybernetics*, konsep dari umpan balik adalah proses yang sangat penting. Umpan balik digambarkan sebagai suatu proses dari mekanisme-mekanisme *homeostatis*, berdasarkan pada informasi yang diterima. Umpan balik yang positif dapat menggerakkan seseorang menuju keseimbangan kembali (*homeostatis*), sedangkan umpan balik yang negatif dapat menggerakkan seseorang kepada suatu keadaan ketidakseimbangan, kegelisahan, dan stres jabatan.

Hubungan di antara teori-teori stres jabatan digambarkan oleh Dianna Kenny & Dennis Mc Intyre (2000), dalam model sebagaimana disajikan gambar berikut.



hasil yang dicapai. Pada kuadran kedua, hubungan antara model ekstrapersonal dengan transaksional dapat dijelaskan dengan teori *person-environment fit* dan ergonomika.

*P-E fit theory* menjelaskan hubungan-hubungan yang potensial antara stres, individu, dan lingkungan. Secara teoretis *P-E fit theory* memprediksi bahwa besaran ketegangan (*magnitude of strain*) yang dialami oleh individu, adalah proporsional pada tingkat ketidakcocokan antara individu dan jabatannya. Sedangkan mengenai ergonomika adalah teknologi dari rancangan kerja yang didasarkan pada ilmu-ilmu biologi manusia; anatomi, fisiologi, dan psikologi. Secara umum, anatomi memerhatikan struktur dari badan (besarannya dan bagaimana ia terbentuk), fisiologis yang mempertahankan fungsi dari badan (proses-proses biologis yang mempertahankannya), dan psikologis yang memerhatikan perilaku (jawaban adaptif dari organisme terhadap lingkungannya).

Menurut Hywel Murrell (1986), ergonomika adalah studi ilmiah tentang hubungan antara manusia dan lingkungan kerjanya. Beberapa disiplin ilmu dan teknologi yang memberikan kontribusi terhadap ergonomika antara lain: a) *anatomy and physiology*, untuk mempelajari struktur dan fungsi dari tubuh manusia, b) *anthropometry*, yang memberi informasi tentang ukuran tubuh, c) *physiological psychology*, yang berkaitan dengan fungsi otak dan *system nervous* atau sistem urat saraf, d) *experimental psychology*, untuk menjelaskan parameter perilaku, e) *industrial medicine*, untuk menjelaskan kondisi kerja yang berbahaya terhadap struktur manusia, dan f) *physics and engineering*, untuk mengetahui kondisi-kondisi yang diperlukan agar pekerja memperoleh kepuasan.

Seluruh peralatan dan perlengkapan kerja jika dijadikan satu subsistem, dan seluruh atribut manusia dijadikan sebagai satu subsistem yang lain maka ergonomika bertujuan untuk menciptakan satu kombinasi yang paling serasi, di antara subsistem pertama dan kedua. Oleh karena itu, sasaran akhir dari ergonomika menurut Cormick, Mc.E.J & Tiffin, J (1979) adalah menunjang dan menggalakkan efektivitas penggunaan berbagai objek dan fasilitas yang digunakan orang (pekerja), dan untuk memelihara nilai-nilai kemanusiaan tertentu yang baik (*desirable*). Misalnya, kesehatan dan keselamatan kerja yang bermuara kepada kepuasan kerja.

Pada kuadran ketiga, hubungan antara transaksional dan intrapersonal dapat dijelaskan oleh teori *demand-control-social support*. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa distres psikologis diprediksi oleh kombinasi antara tingginya tuntutan

dan rendahnya kendali (*high demand/low control*). Kendali memiliki implikasi terhadap stres jabatan, yang timbul dari berbagai proses perubahan organisasi. Persepsi terhadap kendali juga berkaitan dengan faktor-faktor kepribadian, seperti *locus of control* dan kesadaran diri (*self-consciousness*). Pada kuadran keempat, hubungan antara intrapersonal dengan interpersonal dapat dijelaskan dengan teori kepribadian, *coping*, teori perbandingan sosial, keadilan secara organisatoris, dan kegagalan.

## E. MEMAKNAI SITUASI STRES

Setelah kita mengetahui definisi dan berbagai tentang stres maka kita akan semakin memahami makna sebuah situasi stres. Sebagian besar dari kita memahami makna stres secara umum, namun sangat sulit untuk menetapkan definisi secara tepat. Tidak ada definisi tunggal yang mampu menjabarkan konsep mengenai stress. Namun, stres tidak hanya bersumber dari tuntutan eksternal, tetapi juga bisa dihasilkan dari dalam, misalnya oleh harapan, ketakutan, kebutuhan, dan kepercayaan. Dengan kata lain, apa yang menegangkan bagi satu orang dapat menjadi tantangan yang menyegarkan bagi orang lain. Hal itu tergantung pada persepsi orang tersebut, mengenai situasi dan kemampuannya dalam menghadapi situasi.

Penilaian individu bahwa ada situasi yang penuh tekanan (stres), terlepas dari apakah hal tersebut dirasakan orang lain, namun penting bagi kita untuk memulai respons terhadap stres tersebut. Tanpa penilaian ini, tidak ada tekanan dalam skema psikologis seseorang. Meskipun situasi dianggap sebagai tuntutan atau ancaman, kemungkinan besar masih belum dapat memobilisasi respons stres jika individu tersebut merasa mampu mengatasi hal itu, baik secara sendirian atau dengan bantuan sumber daya eksternal dan dukungan dari pihak lain.

Setiap orang memiliki keseimbangan yang dihasilkan dari interaksi keempat komponen, yaitu tuntutan eksternal, kebutuhan dan nilai internal, sumber daya pribadi, serta sumber daya eksternal atau dukungan sosial. Hal tersebut dapat menentukan apakah situasi tertentu akan menimbulkan stres atau tidak. Begitu situasi telah dinilai sebagai tuntutan atau frustrasi maka akan menimbulkan respons fisiologis yang komprehensif, serta meliputi komponen mental, emosional, fisik, dan perilaku. Intensitas respons stres tersebut bervariasi dan seseorang tidak selalu sadar akan hal itu. Hasil akhir dari respons stres dapat berimplikasi bila tekanan serupa dihadapi di masa yang akan datang.

Stres adalah respons spesifik yang dibuat tubuh terhadap semua tuntutan nonspesifik. Contohnya, mencakup tantangan (misalnya akan menyiapkan presentasi di hadapan orang penting), ancaman (misalnya ketika kompetensi kita dipertanyakan), atau berjuang untuk memenuhi harapan orang lain dan cenderung tidak realistis (misalnya seseorang diharapkan menjadi seorang manajer yang kompeten, namun sebenarnya ia hanya pandai dalam pekerjaannya dan tidak pandai mengelola). Tidak peduli apa pun situasinya, ketika tuntutan yang ada melebihi sumber daya yang seseorang miliki maka tubuh dan pikiran akan terpacu, dan semua sistem disesuaikan untuk melawan tantangan (sering kali berhasil) atau melarikan diri dari situasi ini untuk menghindari bahaya.

Beberapa stres sangat penting bagi perkembangan pribadi manusia. Sejumlah stres memberi kita semangat untuk hidup dan meningkatkan kreativitas kita. Tantangan yang sedikit membuat hidup seseorang membosankan dan membuat frustrasi, namun begitu juga bila memiliki terlalu banyak tantangan. Keseimbangan merupakan sesuatu yang penting dalam hidup.

Penanggulangan terhadap stress yang berhasil akan memperbaiki kinerja sampai pada titik tertentu. Setelah itu, tidak ada perbaikan lebih lanjut, namun tidak ada kemunduran, karena usaha penanggulangannya disesuaikan dengan tingkat toleransi orang tersebut. Akan tetapi, jika perubahan/tantangan datang terlalu cepat, sedangkan waktu yang tersedia kurang cukup bagi orang tersebut untuk beradaptasi, seseorang dapat mengalami tanda peringatan yang menunjukkan bahwa ia memiliki terlalu banyak beban. Jika dia melanjutkan usahanya sehingga indikator stres lainnya diabaikan maka seseorang dapat mencapai titik gangguan kesehatan dan juga gelisah.

Dalam menghadapi kehidupan maka seseorang dapat melakukan berbagai hal berikut.

1. Jangan memiliki stres yang terlalu sedikit, karena situasi ini dapat menyebabkan pencapaian diri dan aktualisasi yang rendah. Kemampuan yang kurang dimanfaatkan dan tidak adanya stimulasi terhadap situasi, dapat menyebabkan kaburnya tujuan dan makna hidup seseorang.
2. Pelihara stres dalam batas optimum. Hidup yang naik-turun tetap dapat diatur dengan seimbang. Kepuasan kerja dan kebutuhan berprestasi memungkinkan seseorang untuk melakukan pekerjaan sehari-hari dengan penuh semangat, gairah, dan tanpa banyak kesulitan walaupun merasa dilanda kelelahan.

3. Usahakan untuk mengontrol atau mengurangi stres, karena stres yang terlalu banyak dapat mengakibatkan kelelahan emosional dan fisik. Seseorang juga dapat mengalami mengidap beberapa penyakit psikosomatik.

Sesuatu yang baru dalam hidup akan membangkitkan respons stres, saat tubuh dan pikiran bersiap menghadapi tantangan yang tidak diketahui. Namun, beberapa kejadian/tantangan yang baru dapat berhubungan dengan emosi positif dan negatif. Contoh emosi positif adalah kesenangan, antusiasme, penguasaan, kegembiraan, kepercayaan diri, kebahagiaan, keceriaan, cinta, dan rangsangan intelektual, sedangkan emosi negatif meliputi rasa takut, cemas, benci, dendam, konflik, ketidakpastian, iritasi, kecemburuan, frustrasi, rasa bersalah, kemarahan, kejengkelan, kebosanan, dan ketidakpuasan. Bahkan kegembiraan dan kebahagiaan memobilisasi respons adrenalin yang sama dengan emosi negatif, namun secara keseluruhan ambang batasnya jauh lebih tinggi (yaitu lebih banyak kegembiraan dan kebahagiaan dibutuhkan untuk menghasilkan respons adrenalin yang sama). Perasaan positif seperti kesenangan dan penguasaan dapat memperbaiki ketahanan kita terhadap stres, sementara perasaan negatif seperti ketidakpastian atau ketidakpuasan menurunkan ketahanan kita terhadap stres.

Apabila seseorang bahagia, percaya diri, meluangkan waktu untuk kesenangan diri, dan berkumpul dengan keluarga/sahabat maka dapat memberikan energi bagi hidup seseorang. Meskipun berbagai hal yang terjadi pada hidup seseorang tidak dapat diprediksi apakah bersifat positif dan negatif, namun seseorang dapat mengatur ambang batas stress mereka. Beribadah, musik, relaksasi, percakapan yang menyenangkan dengan teman, cukup tidur, piknik, menari, maupun pergi ke museum dapat meningkatkan daya tahan tubuh seseorang terhadap stres. Rasa humor pun dapat membantu meningkatkan kapasitas seseorang dalam menghadapi stres.

Beberapa contoh dari stres positif adalah kegembiraan dalam menghadapi suatu kompetisi, mendapatkan promosi jabatan yang selama ini ditunggu, atau ketika menghadapi berbagai tantangan lainnya. Selain itu, contoh dari stres negatif adalah terjebak dalam kemacetan, memiliki seorang anak yang sedang sakit, keharusan menyelesaikan tugas tertentu, komputer yang digunakan untuk bekerja rusak, dan lain-lain.

Kita semua menghadapi tantangan, ancaman, atau gangguan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini bisa saja mengancam jiwa seseorang, namun berbagai tan-



tangan juga dapat memberi pengaruh baik seperti menambah prestise seseorang baik di tempat kerja, keluarga, maupun masyarakat. Meskipun citra populer dari orang yang giat bekerja atau stres adalah para eksekutif, namun penelitian telah menunjukkan bahwa orang-orang yang menderita stres tersebar di antara semua kelas sosial, jenis kelamin, dan semua usia. Berdasarkan sudut pandang itu, tingkat stres para eksekutif yang bekerja dengan sangat keras, tidak berbeda dengan orang yang menganggur, orang yang bekerja dalam bidang perakitan, dan lain-lain.

Latar belakang genetik, pengalaman masa lalu, asuhan keluarga, latar belakang budaya, dan keadaan saat ini dapat memengaruhi cara seseorang dalam mengevaluasi dan juga meresponsnya. Hal itu disebut sebagai pemrograman psikobiologis seseorang. Sesuatu yang terasa luar biasa bagi seseorang, dapat saja merupakan hal yang sepele bagi orang lain. Oleh karena itu, program pelatihan individual, serta harapan seseorang terhadap diri sendiri dan orang lain dapat berkontribusi untuk menghadapi suatu permasalahan. Seseorang ada yang cenderung menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat, namun yang lainnya dapat memberontak terhadap tuntutan tersebut, dan berusaha untuk melakukan berbagai perubahan.

## F. RANGKUMAN

Stres merupakan bagian dari kehidupan umat manusia. Semua orang dipastikan pernah mengalami stres walaupun volume, intensitas, dan tingkat keseringannya berbeda-beda. Stres adalah kondisi tegang ketika menghadapi situasi yang mengancam (stresor). Kondisi tegang muncul ketika seseorang belum mampu beradaptasi dengan stresor sehingga rumusnya adalah: **Stres = Tekanan – Adaptasi.**

Teori besar mengenai stres dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu teori stres secara biologis (*biological stress theories*), teori stres secara psikologis (*psychological stress theories*), dan teori stres secara sosial (*social stress theories*). Berdasarkan teori tersebut terdapat tiga model yang dapat menjelaskan bagaimana proses stres terjadi, yaitu model berbasis respons (*response based-model*), model berbasis stimulus (*stimulus-based model*), dan model interaksional (*interactional model*).

Model berbasis respons berusaha untuk mengidentifikasi berbagai pola dari respons fisiologis dan psikologis, terhadap satu atau banyak stresor. Kemudian, model berbasis stimulus memfokuskan pada sifat dari stimuli yang dianggap *stressful*. Tiga ciri penting dari stimuli yang *stressful* adalah: 1) kelebihan beban (*overload*), 2) konflik (*conflict*), dan 3) lepas kendali (*out of control*). Model ini menjelaskan bahwa faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan memengaruhi individu, atau dengan kata lain stresor eksternal di dalam lingkungan mengakibatkan suatu reaksi stres atau tegang (*strain*).

Model interaksional dibangun berdasarkan kontribusi model berbasis respons dan model berbasis stimulus. Model ini menjelaskan bahwa stres akan terjadi dalam dua kondisi: 1) ketika individu mempersepsi suatu ancaman (*threat*) sebagai kebutuhan dan motif yang penting, dan 2) ketika individu tidak mampu untuk melakukan penyesuaian (*coping*) terhadap stresor. *Coping* mengacu pada keseluruhan metode yang digunakan, dan kemampuan seseorang untuk menguasai atau menyesuaikan diri dengan situasi yang *stressful*.

Pemahaman terhadap stres memiliki arti penting dalam kehidupan, baik bagi individu maupun bagi organisasi. Hal itu karena stres memiliki dampak baik positif yang disebut "*eustress*", atau menghasilkan *outcome* negatif yang disebut "*distress*". Kedua hal tersebut akan memengaruhi kehidupan dan perkembangan individu atau organisasi yang bersangkutan.

Stres memiliki risiko terhadap kesehatan (fisik dan mental) ketika frekuensi terjadinya sering atau kuat, yang diperpanjang atau dikelola dengan salah. *Outcomes* negatif dari stres pada tingkatan perorangan dapat menyebabkan sakit fisik dan mental, penurunan komitmen dan kepuasan kerja, yang dapat berpengaruh pada menurunnya motivasi dan kinerja, produktivitas, serta ketidakhadiran karena sakit.

## G. LATIHAN SOAL

Untuk meningkatkan kompetensi Anda setelah mempelajari bahan kajian bab ini, Anda diminta menyimak berita berikut. Kemudian jawablah pertanyaan yang disajikan pada akhir berita ini.

## “Jadi Pengangguran atau Bekerja Tapi Stres, Mana yang Lebih Baik?”

**Liputan6.com, Jakarta.** Lebih baik menganggur tanpa pekerjaan atau bekerja tapi stres? Jika harus memilih, banyak orang mungkin tidak akan memilih keduanya. Tapi hal itu justru berbeda dengan hasil riset yang dilakukan peneliti dari Manchester University di Inggris. Riset yang dipublikasikan dalam *International Journal of Epidemiology* tersebut menyebut, menjadi pengangguran adalah alternatif yang lebih baik ketimbang menerima pekerjaan yang memicu stres, atau bayarannya tak seberapa. Ini karena adanya fakta jika banyak orang yang justru mengalami permasalahan kesehatan saat harus bekerja dengan kualitas kurang baik.

“Sama halnya dengan pekerjaan yang baik akan berdampak baik bagi kesehatan, pekerjaan yang buruk juga bisa berdampak buruk bagi kesehatan,” kata Prof Tarani Chandola yang memimpin penelitian tersebut, seperti dilansir dari Dailymail, Senin (11/9/2017). Bekerja dan mencari uang memang sudah menjadi prioritas hidup orang banyak. Tapi hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas pekerjaan memegang peran penting dalam kesehatan dan kesejahteraan seseorang secara keseluruhan. Apabila bekerja dalam lingkungan yang tidak kondusif, seorang pekerja bisa memiliki tekanan darah dan kolesterol yang lebih tinggi.

Alhasil, risiko mengalami stroke dan tekanan jantung pun jauh lebih besar. Hasil pengamatan menunjukkan, perubahan status dari menganggur menjadi punya pekerjaan tetapi tidak berkualitas, berdampak pada berbagai indikator kesehatan. Termasuk di antaranya adalah kadar gula darah dan kolesterol yang memburuk. Dalam penelitian tersebut, para ilmuwan menganalisis 1.116 orang berusia 35-75 tahun yang menganggur pada 2009-2010. Para partisipan diamati hingga 2 tahun kemudian, sambil diukur beberapa indikator kesehatannya. Di antaranya meliputi tes darah.

Sumber: *liputan6.com*. 11 Sep 2017, 07:00 WIB (<http://bisnis.liputan6.com/read/3087306/>)

### Pertanyaan:

1. Setelah Anda menyimak berita di atas, kesan apa yang Anda tangkap jika dihubungkan dengan bahan kajian Bab-5 ini!

2. Anda diminta mencari sumber belajar yang lain untuk menjawab pertanyaan: apakah makna “pekerjaan” bagi kehidupan seseorang? Anda diminta menjelaskan dari sudut tinjauan filosofis, psikologis, dan sosiologis.
3. Belajar dari kasus di atas, Apakah setiap pekerjaan selalu berdampak pada stres negatif (*distress*)? Bagaimanakah upaya yang harus dilakukan untuk mengubah stres negatif tersebut, agar menjadi stres yang berdampak positif (*eustress*)?.
4. Lakukan analisis terhadap kasus tersebut, bagaimanakah keterkaitan antara kasus tersebut jika dijelaskan oleh teori yang dikemukakan Greenberg (2012), yaitu teori peristiwa kehidupan (*life-events theory*), teori ketahanan (*hardiness theory*), dan teori dukungan sosial (*social support theory*)?
5. Tuliskan dua pengalaman di mana Anda mengalami stres dalam kehidupan Anda. Sebutkan faktor-faktor penyebabnya dan solusi apa yang Anda pilih untuk mengatasinya.

# SUMBER DAN DAMPAK STRES

## A. PARADIGMA RISET STRES

Berikut berbagai penjelasan mengenai paradigma riset stres.

### 1. Model Stres Berbasis Respons

Untuk menuju pada pemahaman tentang manajemen stres maka terlebih dahulu harus diketahui, mengenai berbagai model stres untuk membantu menjelaskan kapan dan di mana stres dirasakan dan dioperasionalkan. Pemahaman mengenai asal usul dan evolusi berbagai model stres diperlukan, ketika hal itu memengaruhi usaha seseorang untuk melakukan manajemen stres misalnya di tempat kerja.

Pada saat mahasiswa diminta untuk memberikan kata alternatif dari istilah “stres”, mereka cenderung menjawab dalam kerangka makna berbasis respons yang berbentuk regangan, ketegangan, atau tekanan. Seseorang dengan mudah mengidentifikasi dengan ungkapan, “Saya berada di bawah tekanan” dan “Saya merasa sangat stres”, dan ini merupakan ungkapan respons stres. Hal ini merupakan bentuk dari pendekatan berbasis respons, yang berusaha memahami stres dengan mendefinisikan fenomena tidak berwujud (*intangible*) dan memandangnya sebagai “hasil”. Dalam terminologi penelitian, hal ini digambarkan sebagai “variabel dependen”, di mana domain konseptual utamanya adalah manifestasi stres. Model stres berbasis respons diilustrasikan sebagaimana yang disajikan pada Gambar 6.1 berikut.



Sumber: Weinberg, Valerie J. Sutherland dan Cary Cooper, ( 2010)

**Gambar 6.1** Model Stres Berbasis Respons

Gambar 6.1 di atas mengilustrasikan model stres berbasis respons. Asal-usul definisi stres berbasis respons ditemukan dalam pengobatan, dan biasanya dilihat dari perspektif fisiologis. Hal ini digunakan untuk mendiagnosa dan mengobati gejalanya, bukan penyebabnya. Misalnya, John Locke yang merupakan filsuf abad ke-17 mengusulkan bahwa fungsi intelektual, emosi, gerakan otot, dan perilaku organ dalam adalah produk dari pengalaman indrawi yang diproses oleh otak. Dari pengertian awal ini, studi tentang stres dari perspektif fisiologis berkembang. Hubungan terbentuk antara pengalaman hidup, emosi, serta pentingnya tindakan hormonal dan kimiawi dalam tubuh.

Stres emosional sebagai faktor penyebab penyakit jantung diajukan oleh Claude Bernard pada awal 1860. Osler (1910) kemudian mengidentifikasi tingginya insiden angina pectoris, dengan laju kehidupan yang padat di kalangan pebisnis Yahudi. Pada 1930-an, psikoanalisis Franz Alexander dan Frances Dunbar, melaporkan adanya hubungan antara pola kepribadian dan kecenderungan konstitusional terhadap kelainan organik tertentu, yaitu teori psikosomatik (Warshaw, 1979).

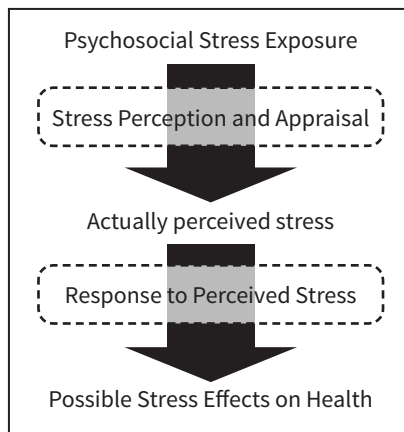
Claude Bernard adalah orang pertama yang menyarankan anggapan bahwa lingkungan internal organisme hidup, harus tetap konstan meski terekspos perubahan eksternal. Konsep stabilitas atau keseimbangan ini kemudian dikembangkan dan digambarkan sebagai “homeostasis” oleh Walter Cannon (1935). Dalam teori sistem, hal ini akan dikenal sebagai keseimbangan dinamis, di mana koordinasi proses fisiologis mempertahankan keadaan mapan di dalam organisme. Teorinya menyatakan bahwa mekanisme homeostatis alami biasanya mempertahankan keadaan perlawanan, namun tidak mampu mengatasi tuntutan yang teramat berat. Berdasarkan prinsip homeostatis, diakui bahwa ada persediaan terbatas untuk memenuhi tuntutan.

Laporan paling awal dari sebuah studi sistematis tentang hubungan antara peristiwa kehidupan dan tanggapan tubuh, dimulai oleh Wolf dan Wolff (1943, dilaporkan oleh McLean, 1979). Pengamatan dan eksperimen mereka dengan pasien, menemukan bahwa adanya perubahan aktivitas perut sebagai respons terhadap situasi yang penuh stres. Peneliti ini mampu mendokumentasikan perubahan aliran darah, motilitas, serta sekresi lambung dalam kaitannya dengan perasaan frustrasi dan konflik yang dihasilkan dalam kondisi eksperimental. Kesedihan, celaan diri, dan keputusan ditemukan berhubungan dengan pusat mukosa lambung yang berkepanjangan, serta sekresi asam *hypo*. Permusuhan

dan kebencian dikaitkan dengan peningkatan sekresi lambung dan keasaman yang tinggi.

Kagan & Levi (1971) memperluas model stres berbasis respons untuk memasukkan rangsangan psikososial, sebagai faktor penyebab penyakit terkait stres. Respons terhadap stres dipandang sebagai hasil interaksi antara rangsangan dan program psikobiologis individu, yaitu predisposisi genetik dan pengalaman atau pembelajaran. Istilah “interaksi” digunakan dalam contoh ini yang berarti kecenderungan untuk bereaksi, sesuai dengan pola tertentu (Kagan dan Levi, 1971).

Stres psikososial tidak dapat membahayakan tubuh kita secara langsung dan dampaknya pada kesehatan manusia adalah secara tidak langsung, yang dihasilkan dari beberapa jenis respons tubuh terhadap kesulitan eksternal yang dialami. Efek stres psikososial pada kesehatan manusia merupakan proses dua langkah seperti yang digambarkan dalam Gambar 6.2 berikut.



**Gambar 6.2** Dua Langkah Model Tindakan Stres Psikososial pada Kesehatan Manusia

Dalam konflik intrapersonal sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, diketahui bahwa stres psikososial menantang manusia hanya pada tingkat identitas sosial subjektif mereka. Tahap pertama dari tindakan stres adalah persepsi stres dan penilaian oleh individu, dan menghasilkan stres yang benar-benar dapat dirasakan. Hal terakhir yang dapat digambarkan sebagai tegangan internal adalah karena ketidakcocokan antara penilaian konteks eksternal dan harapan subjektif individu. Jika stres yang dirasakan cukup kuat, beberapa penyesuaian internal di bawah sadar mungkin terjadi, dan memicu

tahap kedua respons terhadap stres yang dirasakan. Efek yang sebenarnya dari stres psikososial adalah pada kesehatan manusia sehingga dari langkah kedua ini, respons terhadap stres dapat dirasakan secara internal.

Respons terhadap stres dapat dibedakan berdasarkan dua kasus berikut, (a) jika penyesuaian internal yang memengaruhi individu hanya pada tingkat kebergesekan sosial, efek stres akan menyangkut kesehatan psikologis dan mental dengan sedikit perubahan fisiologis saja. (b) Jika penyesuaian internal yang memengaruhi individu pada tingkat yang lebih luas dari yang organismik terhadap keseimbangan sosial maka efeknya akan mengganggu kondisi fisiologis sebagai hasil psikososiologis. Dalam hal ini, kendala yang mungkin terjadi bahwa fungsi regulasi fisiologis otak juga terganggu.

Perbedaan respons stres psikososial dapat diatasi dari variabilitas antarindividu, melalui dua langkah tindakan stres pada kesehatan manusia. Pada tahap persepsi stres dan penilaian, eksposur stres eksternal dinilai relatif subjektif oleh individu. Misalnya, selama masa kanak-kanak, sesuai dengan deskripsi Mahler bahwa kelahiran psikologis anak manusia, proses pemisahan-individuasi bayi yang baru lahir adalah progresif, menyebar selama beberapa tahun, dan dimulai hanya 4 atau 5 bulan setelah kelahiran untuk subtahap pertama (Mahler et al., 1975).

Hubungan anak dengan lingkungannya terutama dengan ibunya sebagai sosok utama, memberikan pengalaman sosial pertama di mana ia membangun representasi sendiri, mengenai apa yang bisa dia harapkan dari orang lain dan bagaimana cara terbaik untuk menjawab harapan mereka (Swain et al., 2007). Perkembangan otak serta akuisisi pengetahuan tentang dunia disesuaikan melalui interaksi dengan pengasuhnya (Fonagy et al., 2007), dan pengetahuan sosial budaya terakumulasi selama masa kanak-kanak secara struktural, ditulis dalam jaringan sinaptik yang mengikuti proses selektif (Toga et al., 2006).

Ekman (1992) berpendapat bahwa tahap kedua respons terhadap stres, menyajikan tingkatan lebih rendah dari variabilitas antarindividu karena beberapa alasan: (a) keadaan stres internal yang dirasakan berhubungan dengan beberapa jenis emosi negatif yang jumlahnya tidak terbatas, (b) jumlah efek stres psikososial pada kesehatan manusia baik fisiologis atau psikologis juga terbatas, (c) kausalitas stres yang dirasakan dengan tanggapan tubuh tertentu disortir oleh seleksi alam di seluruh evolusi.

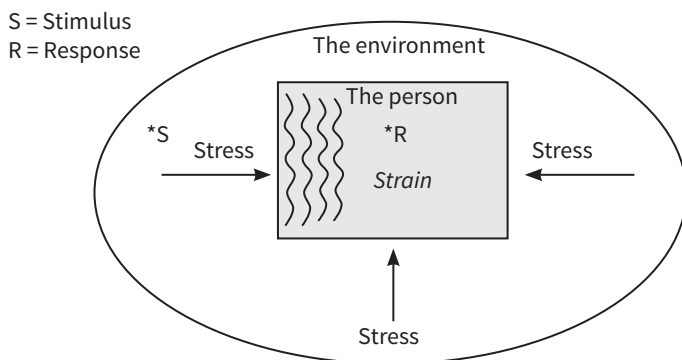


## 2. Model Stres Berbasis Stimulus

Pendekatan ini mencoba menghubungkan kesehatan dan penyakit dengan kondisi tertentu di lingkungan eksternal, sebagaimana telah dikemukakan oleh Hippokrates (abad ke-5 SM) yang menyatakan bahwa karakteristik kesehatan dan penyakit dikondisikan oleh lingkungan eksternal. Hal ini adalah keyakinan bahwa beberapa kekuatan eksternal menimpa organisme dengan cara yang mengganggu.

Model stres psikologis berbasis stimulus berakar pada fisika dan teknik. Analoginya adalah bahwa stres dapat diartikan sebagai tekanan, yang menghasilkan reaksi tuntutan atau beban yang menyebabkan distorsi. Bahan organik dan anorganik memiliki tingkat toleransi, yang jika terlalu banyak mengakibatkan kerusakan sementara atau permanen.

Individu dipenuhi dengan rangsangan (stimulus) dari lingkungan, tetapi hanya satu kejadian kecil atau tidak berbahaya yang terkadang bisa mengubah keseimbangan antara mengatasi tuntutan, dan menyebabkan kerusakan dalam penanganan dan sistem itu sendiri. Gambar 6.3 mengilustrasikan model stres ini, yang memperlakukan pemicu potensial sebagai “variabel independen” yang akan menyebabkan efek tertentu (yaitu hasil atau gejala berupa stres).



Sumber: Ashley Weinberg, Valerie J. Sutherland and Cary Cooper ( 2010)

**Gambar 6.3** Model Stres Berbasis Stimulus

Sebagian besar penelitian awal tentang stres di tempat kerja, mengadopsi model berbasis stimulus saat mencoba mengidentifikasi sumber stres di lingkungan kerja. Perhatian yang cukup besar diberikan pada kondisi kerja dan

kondisi kerja fisik yang sebenarnya, seperti panas, dingin, tingkat cahaya, dan kepadatan sosial. Dengan demikian, kondisi beban kerja (kelebihan atau kekurangan) dieksplorasi dan dipahami dalam kerangka ini. Namun, disadari bahwa ukuran lingkungan yang objektif semata, tidak memadai dan tidak sepenuhnya menjelaskan respons terhadap stres yang diamati. Selain itu, perbedaan individu (termasuk variabilitas tingkat toleransi, sifat kepribadian, pengalaman masa lalu, kebutuhan, keinginan, dan harapan), tampaknya memperhitungkan fakta bahwa dua individu yang terekspose pada situasi yang sama, dapat bereaksi dengan cara yang sama sekali berbeda. Model stres berbasis stimulus tidak menjelaskan hal tersebut sehingga menjadi kelemahan dari model ini.

Lazarus (1966) menyatakan bahwa tidak ada kriteria objektif yang cukup baik untuk menggambarkan situasi yang penuh tekanan, karena hanya orang yang mengalami kejadian yang dapat merasakan hal ini. Meskipun model ini memang memiliki keterbatasan, namun ada beberapa daya tarik dalam organisasi yang ingin mengidentifikasi tema stres umum, atau pola stres yang mungkin memengaruhi mayoritas angkatan kerja. Akan tetapi, beberapa organisasi menggunakan model stres berbasis respons untuk memandu program manajemen stres mereka.

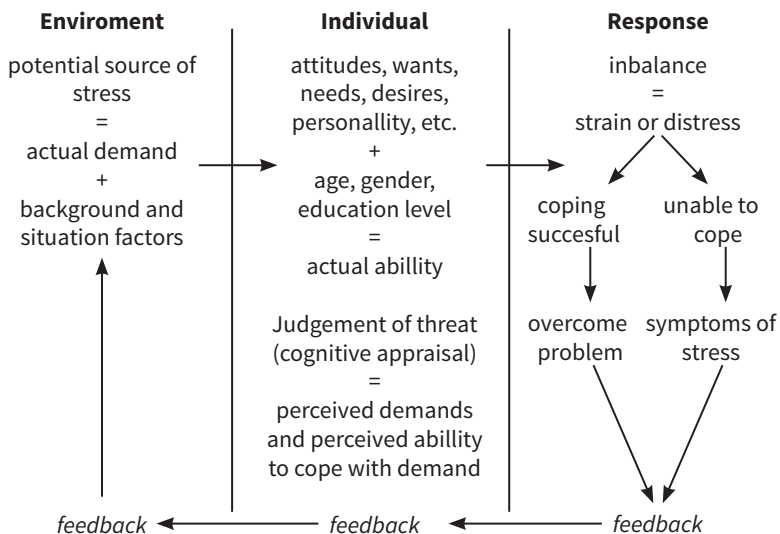
Organisasi melihat masalah stres sebagai sesuatu yang melekat pada individu dan mengalihkan tanggung jawab kepada mereka. Artinya, organisasi mengenalkan sebuah program yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam mengatasi situasi stresor, namun organisasi biasanya tidak melakukan apa pun untuk menghilangkan asal usul stres. Organisasi lain menyukai model stres berbasis stimulus, dan mereka mencoba untuk mengelola situasi stres tanpa memperhitungkan kebutuhan individu yang bersangkutan.

Industrialisasi membawa banyak masalah yang terkait dengan sumber ketegangan, tekanan fisik, dan tugas. Kondisi kerja yang buruk menyebabkan penyakit seperti tuberkulosis dan pneumonia, yang sering menyebabkan kematian dini. Perundang-undangan mengenai persyaratan kesehatan dan keselamatan kerja di tempat kerja, memecahkan banyak kondisi yang tidak memuaskan ini. Namun, industrialisasi dan teknologi baru telah membawa berbagai masalah yang telah menyebabkan bentuk penyakit baru, yakni gangguan anggota tubuh bagian atas yang sering dikenal sebagai cedera regangan berulang (*Repetitive Strain Injury/RSI*), kesehatan buruk psikologis (misalnya masalah *sick building syndrome*), atau peningkatan kecelakaan di tempat kerja.

Terlepas dari masalah di atas, harapan akan kualitas hidup telah membawa makna baru pada konsep kesehatan. Namun, bukan berarti tanpa penyakit atau kelemahan, tapi juga keadaan memuaskan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial (WHO, 2010). Menurut Levi (1987), kesejahteraan adalah keadaan pikiran yang dinamis, dan ditandai oleh harmoni yang wajar antara kemampuan, kebutuhan, harapan, tuntutan, serta peluang pekerja.

### 3. Model Stres Interaktif

Mengingat model stres berbasis respons dan berbasis stimulus memiliki keterbatasan dan kelemahan maka beberapa pakar memperkenalkan model stres interaktif, yang menggabungkan model stres berbasis respons dan berbasis stimulus. Gambar 6.4 memberikan gambaran tentang bagaimana stres dirasakan, dan bagaimana respons dimodifikasi oleh perbedaan individual. Dalam gambar tersebut, terdapat lima karakteristik kunci yang terkait dengan model stres ini (Lazarus, 1966).



Sumber: "Ashley Weinberg, Valerie J. Sutherland and Cary Cooper, ( 2010)

**Gambar 6.4** Persepsi terhadap Stres

- Penilaian kognitif (*cognitive appraisal*), yakni stres dianggap sebagai pengalaman subjektif yang bergantung pada persepsi situasi atau kejadian.
- Pengalaman (*experience*), yakni cara suatu situasi atau kejadian dirasakan bergantung pada keakraban dengan keadaan, ekspose sebelumnya terhadap

acara, pembelajaran, pendidikan, dan pelatihan (yaitu kemampuan aktual seseorang).

- c. Tuntutan (*demand*), tekanan atau tuntutan adalah produk dari tuntutan aktual, tuntutan yang dirasakan, kemampuan aktual, dan kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Kebutuhan, keinginan, dan tingkat gairah langsung akan memengaruhi cara di mana tuntutan dirasakan.
- d. Pengaruh interpersonal (*interpersonal influence*), yakni ada atau tidak adanya orang lain/rekan kerja akan memengaruhi persepsi kita tentang stres. Dengan demikian, faktor latar belakang dan situasi akan memengaruhi pengalaman subjektif stres, respons kita, dan perilaku *coping* yang digunakan.

Ada atau tidak adanya orang lain dapat memiliki pengaruh positif maupun negatif. Misalnya, kehadiran rekan kerja bisa menjadi sumber gangguan, iritasi, atau gairah yang tak diinginkan. Sebaliknya, kehadiran rekan kerja juga bisa menyediakan jaringan pendukung yang membantu meningkatkan kepercayaan diri dan tingkat harga diri, memberikan konfirmasi nilai, serta rasa identitas diri dan harga diri. Melalui proses pembelajaran, peningkatan kesadaran dan pemahaman akan konsekuensi potensial juga bisa didapat.

- e. Suatu keadaan stres (*a state of stress*), yakni ketidakseimbangan atau ketidakcocokan antara “tuntutan” yang dirasakan, dan persepsi kemampuan seseorang untuk memenuhi tuntutan itu. Proses yang mengikutinya adalah proses *coping* dan konsekuensi penerapan strategi *coping*. Oleh karena itu, pentingnya umpan balik pada semua tingkatan ditentukan dalam model stres ini.

*Coping* yang berhasil mengembalikan ketidakseimbangan, sedangkan hasil *coping* yang tidak berhasil menyebabkan manifestasi gejala ekspose stres. Respons tersebut dapat menghasilkan manifestasi stres jangka pendek dalam bentuk strategi penanganan maladaptif (meminum pil tidur dan sebagainya), atau efek jangka panjang (seperti penyakit jantung, beberapa bentuk kanker, dan sebagainya).

Konsekuensi jangka pendek dari ekspose stres dan strategi penanganan maladaptif juga dapat menjadi faktor penyebab dalam etiologi penyakit jangka panjang ini (misalnya kaitan antara merokok dan kanker paru-paru). Dengan

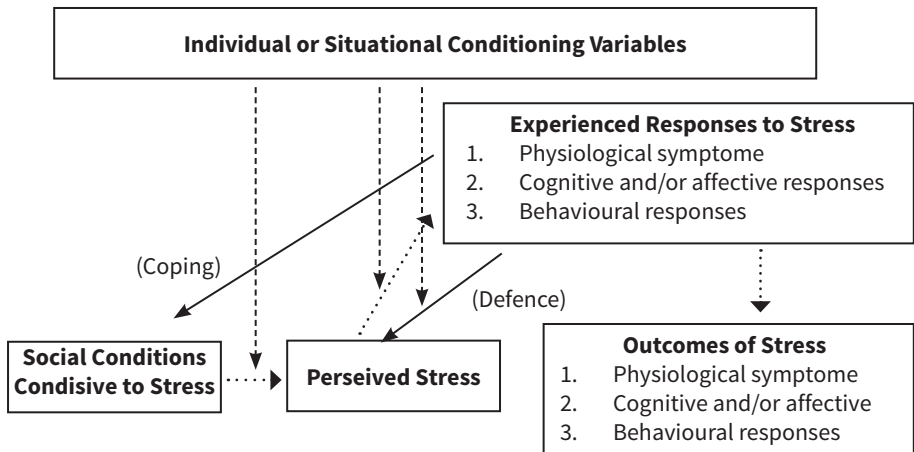
demikian, metode mengatasi sumber stres pada akhirnya bisa menjadi sumber stres itu sendiri.

Dalam model stres interaktif, kecelakaan kerja dapat berupa tindakan jangka pendek dan manifestasi paparan stres jangka panjang (memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap perilaku). McGrath (1976) menyatakan bahwa sumber stres harus dirasakan dan ditafsirkan oleh individu. Hal ini juga diperlukan untuk melihat konsekuensi potensial dari keberhasilan mengatasi stres, yang lebih diinginkan daripada konsekuensi meninggalkan situasi yang tidak berubah. Misalnya, seorang individu yang memilih menggunakan paliatif sebagai strategi penanggulangan (mungkin sebagai pelarian dari kenyataan), memandang jenis jangka pendek ini lebih diinginkan daripada mencoba mengubah tuntutan. Tentu tidak mudah mengubah tuntutan pada tingkat individu yang bersangkutan. Hal ini bisa saja terjadi, jika seseorang dipaksa bekerja *shift* malam secara permanen, karena tidak ada jadwal kerja alternatif yang tersedia baginya. Singkatnya, model stres interaktif mengakui bahwa situasi pada dasarnya tidak menimbulkan stres, namun berpotensi menimbulkan stress. Selain itu, yang perlu diperhatikan adalah sumber stres (*stressor*), para mediator, atau moderator dari respons stres, dan manifestasi stres (*strain*).

#### **4. Model Stres Pekerjaan/Jabatan**

Stres di tempat kerja sudah banyak diteliti oleh para pakar dengan menggunakan berbagai disiplin akademis. Peneliti dari disiplin ilmu manajemen, dokter, maupun psikiatris (*psychiatrists*) telah mencoba menemukan penyebab dan akibat dari stres jabatan (Hug J. Arnold & Daniel C. Feldman, 1986). Begitu pula menurut Melinda W. Austin (2004) bahwa riset tentang stres telah dikembangkan dalam empat disiplin ilmu yang berbeda, yakni pengobatan, sosiologi, manajemen, dan psikologi. Oleh karena itu, definisi, faktor penyebab, dan dampak dari stres jabatan telah banyak dikenali.

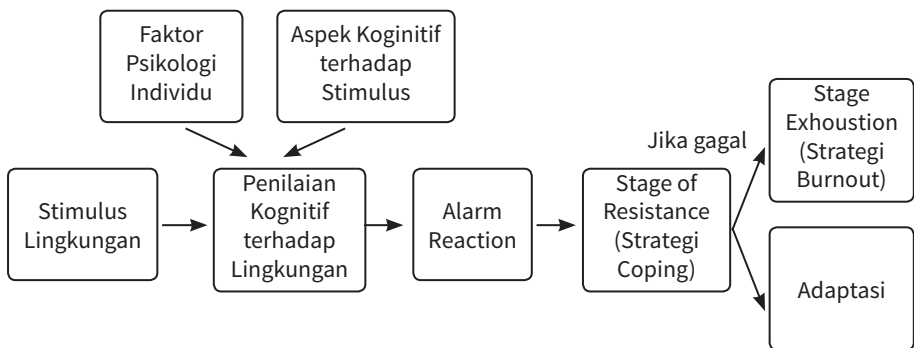
Menurut House J.S (1974), paradigma riset tentang stres dapat dilihat pada Gambar 6.5.



Sumber: House, J.S, *Occupational Stress and Coronary Heart Disease: a Review and Theoretical Integration*, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol 15, Dec 1974

**Gambar 6.5** Paradigma Riset Mengenai Stres

Pada Gambar 6.5 tampak jelas bahwa kondisi sosial dipersepsi sebagai stress, tergantung pada cara individu dalam merespons. Jika strategi *coping* dan mekanisme pertahanan gagal maka akan mengakibatkan munculnya *outcomes* stres baik secara psikologis, kognitif, maupun perilaku. Hal di atas sejalan dengan model yang dikemukakan Paul A. Bell et al. (1984) sebagaimana disajikan pada Gambar 6.6 berikut.



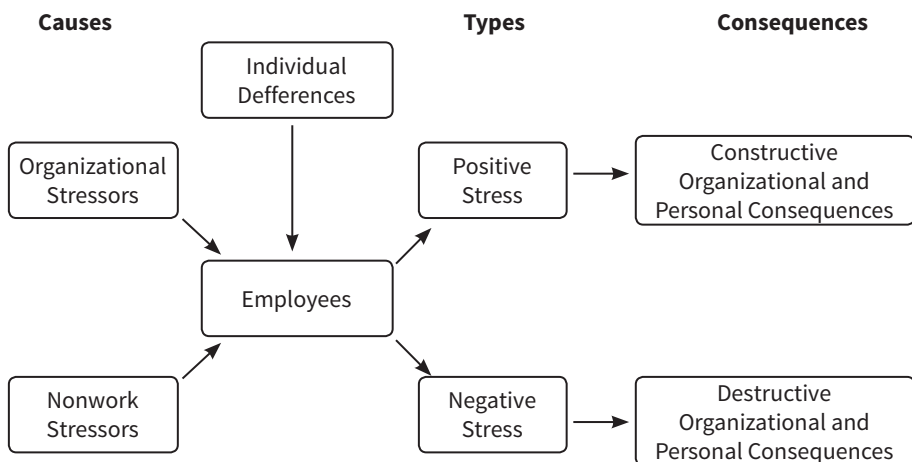
Sumber: "Paul A. Bell, et all, *Environmental Psychology*. Florida : Holt, Rinehart and Winston, Inc (1984)

**Gambar 6.6** Model Stres Paul A. Bell

Gambar 6.6 menunjukkan bahwa proses stres dimulai dari penilaian kognitif terhadap stimuli lingkungan. Penilaian yang dimaksud dipengaruhi faktor psikologis dan aspek kognitif yang dimiliki individu. Hasil penilaian akan memunculkan reaksi waspada, untuk kemudian memilih strategi yang tepat

untuk mengatasinya. Jika strategi *coping* berhasil maka individu akan mampu beradaptasi sehingga akan kembali menuju keseimbangan kembali, namun jika strategi *coping* gagal maka individu akan mengalami stres, dan jika stres terus berlanjut maka individu akhirnya akan mengalami fase kelelahan (*stage exhaustion*) atau yang disebut *burnout*.

Hubungan sebab akibat dari stres tersebut digambarkan oleh Randall S. Schuler (1982) dalam model, sebagaimana disajikan pada Gambar 6.7 berikut.

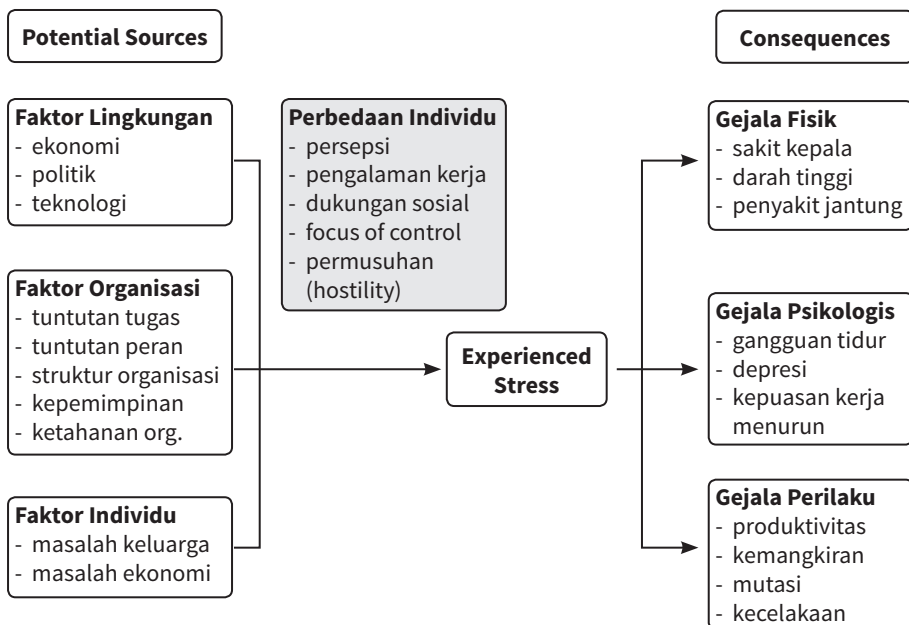


Sumber: "Randall S.Schuler, *An integrative transactional process model of stress in Organizations*, *Journal of Occupational Behavior* (1982)

**Gambar 6.7** Hubungan Sebab Akibat dari Stres

Schuler menjelaskan bahwa karyawan menerima sumber stres yang berasal dari organisasi dan dari luar pekerjaan, setelah dipengaruhi oleh perbedaan individu akan dua kemungkinan, yaitu stres positif atau stres negatif. Stres positif akan memunculkan konsekuensi yang konstruktif baik untuk organisasi maupun individu, sedangkan stres negatif akan menghasilkan konsekuensi yang destruktif baik bagi organisasi maupun bagi individual. Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991), pada zona konstruktif atau *eustress* akan terjadi peningkatan kinerja, kreativitas dan ketekunan pekerja, sedangkan pada zona destruktif terjadi penurunan kinerja, kemangkiran, penolakan, kesalahan, dan kecelakaan kerja (*accidents*).

Stephen Robbins (2001) menggunakan istilah *job stress* dalam menyusun model, yang menggambarkan sumber dan dampak stres jabatan sebagaimana disajikan pada Gambar 6.8 berikut.



Sumber: "Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (2001)

**Gambar 6.8** Model *Job Stress*

Gambar 6.8 di atas menjelaskan bahwa stresor pekerjaan berasal dari tiga sumber yang potensial yaitu: (a) faktor lingkungan, (b) faktor organisasi, dan (c) faktor individu. Robbins mengemukakan bahwa keadaan lingkungan yang tidak menentu, dapat berpengaruh kepada desain struktur organisasi dan juga berpengaruh terhadap tingkat stres para pekerja yang ada dalam organisasi.

Ketidakpastian ekonomi, kontraksi ekonomi, dan resesi ekonomi membuat semua orang merasa cemas. Penurunan daya beli, harga yang tidak terkendali, ketidakseimbangan *supply* dan *demand* terhadap barang-jasa-tenaga kerja akan meningkatkan stres pada setiap orang. Dampak dari ketidakpastian ekonomi yang paling dirasakan adalah semakin meningkatnya pengangguran dan jumlah penduduk miskin, yang pada gilirannya akan meningkatkan kerawanan sosial, penyakit sosial, kejahatan, dan kondisi tidak aman.

Ketidakpastian politik yang menyangkut pola keamanan dan pertahanan negara, perbedaan kepentingan, hingga perebutan kekuasaan, akan meningkatkan kecemasan, kegelisahan, ketidakadilan, serta kesewenang-wenangan yang menghasilkan lingkungan yang *stressful*. Begitu pula ketidakpastian teknologi misalnya komputerisasi, robotisasi, otomatisasi, dan bentuk lain dari inovasi



teknologi yang jika tidak diantisipasi sebelumnya, dapat menyebabkan semua orang merasakan stres.

Stresor dari faktor organisasi meliputi tuntutan tugas, peran, dan interpersonal, struktur organisasi, serta kepemimpinan organisasi. Tuntutan tugas berkaitan dengan pekerjaan seseorang. Termasuk di dalamnya adalah desain kerja individual (otonomi, variasi tugas, tingkatan otomatisasi), kondisi kerja, serta *layout* kerja fisik. Saling ketergantungan antara individu dengan tugas, dan tugas dengan yang lainnya sangat berpotensi untuk menimbulkan stres. Sedangkan otonomi cenderung mengurangi stres. Tempat kerja dengan temperatur tinggi, bising, kondisi kerja yang berbahaya, dan ruang yang penuh sesak dapat meningkatkan stres dalam pekerjaan.

Tuntutan peran berkaitan dengan stres pada diri seseorang, yang harus berperan secara khusus dalam organisasi. Konflik peran membuat harapan sulit untuk dicapai atau dipuaskan, sedangkan peran dengan beban berlebihan akan dialami ketika pekerja harus mengerjakan banyak pekerjaan, dalam waktu yang sangat terbatas. Peran yang ambigu terjadi ketika peran yang diharapkan tidak dapat dipahami dengan jelas sehingga pekerja tidak yakin akan apa yang dikerjakannya. Tuntutan antarpersonal merupakan stres yang diciptakan oleh pekerja lain. Kurangnya dukungan sosial dari kolega, serta buruknya hubungan interpersonal dapat menjadi penyebab stres, khususnya pekerja yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

Struktur organisasi dimaksudkan sebagai tingkat diferensiasi dalam organisasi, baik pada tingkat aturan maupun regulasinya, serta di mana pengambilan keputusan dilakukan. Aturan yang kaku dan sedikitnya kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan yang diberikan kepada pekerja, merupakan contoh variabel struktur organisasi yang berpotensi menjadi sumber stres. Selain itu, kepemimpinan organisasi dengan karakteristik yang kaku dan menegangkan, dapat menjadi penyebab stres bagi semua pekerja.

Seorang individu berada dalam lingkungan pekerjaan sekitar 40 jam per minggu, sedangkan waktu sisanya berada di luar lingkungan pekerjaannya. Oleh karena itu, wajar jika kehidupan individu di luar lingkungan pekerjaannya dapat memengaruhi perilakunya di tempat kerja. Masalah keluarga atau adanya hubungan dalam keluarga yang kurang harmonis (masalah perkawinan, anak yang tidak disiplin, dan lain-lain) dapat menimbulkan stres sebelum mereka datang ke tempat kerja. Begitu pula masalah ekonomi keluarga antara lain gaji yang tidak

mencukupi, tunjangan kesejahteraan yang tidak memadai, sementara tingkat kebutuhan yang terus meningkat menyebabkan pekerja mengalami kesulitan finansial. Kesulitan finansial yang dialami pekerja akan menambah stres mereka, yang pada akhirnya berdampak terhadap menurunnya atensi pekerja terhadap pekerjaannya.

Stres yang dialami seseorang pada hakikatnya bukan merupakan kondisi objektif. Kondisi objektif hanya berada pada faktor-faktor yang ada dalam lingkungan, organisasi, dan kehidupan individu di luar lingkungan pekerjaannya. Kondisi objektif tersebut dapat dianggap sebagai kondisi yang *stressful* bagi orang tertentu, tetapi tidak *stressful* bagi orang yang lainnya. Hal ini berarti terdapat variabel moderator yang menjembatani antara stresor yang potensial, dengan stres yang dialami seseorang. Variabel moderator tersebut menurut Stephens P. Robbins adalah perbedaan individual yang meliputi persepsi, pengalaman kerja, dukungan sosial, *locus of control*, dan pertentangan akibat tipe perilaku (*hostility*).

Persepsi merupakan moderator hubungan antara kondisi stres potensial, dengan reaksi pekerja terhadap kondisi tersebut. Potensi stres yang ada pada lingkungan, organisasi, dan faktor individu dapat mengakibatkan pekerja mengalami stres, jika pekerja tersebut memiliki persepsi bahwa kondisi tersebut memang *stressful*. Akan tetapi, jika pekerja tersebut memiliki persepsi bahwa kondisi tersebut tidak *stressful* maka pekerja yang bersangkutan tidak akan mengalami stres.

Pengalaman dikatakan sebagai guru yang terbaik, yang secara nyata dapat mengurangi stres. Ketika seseorang berada pada lingkungan yang baru, misalnya baru datang ke kota besar dengan sangat minimnya informasi yang dimilikinya, seseorang akan dihadapkan pada suatu ketidakpastian yang akhirnya menyebabkan stres. Akan tetapi, setelah tinggal lama di kota itu, ia akan menguasai banyak informasi dan memiliki banyak pengalaman. Fenomena ini dapat diterapkan pada situasi kerja, dan pengalaman kerja berkorelasi negatif dengan stres jabatan. Artinya, semakin banyak pengalaman kerja maka semakin sedikit stres jabatan yang dialaminya.

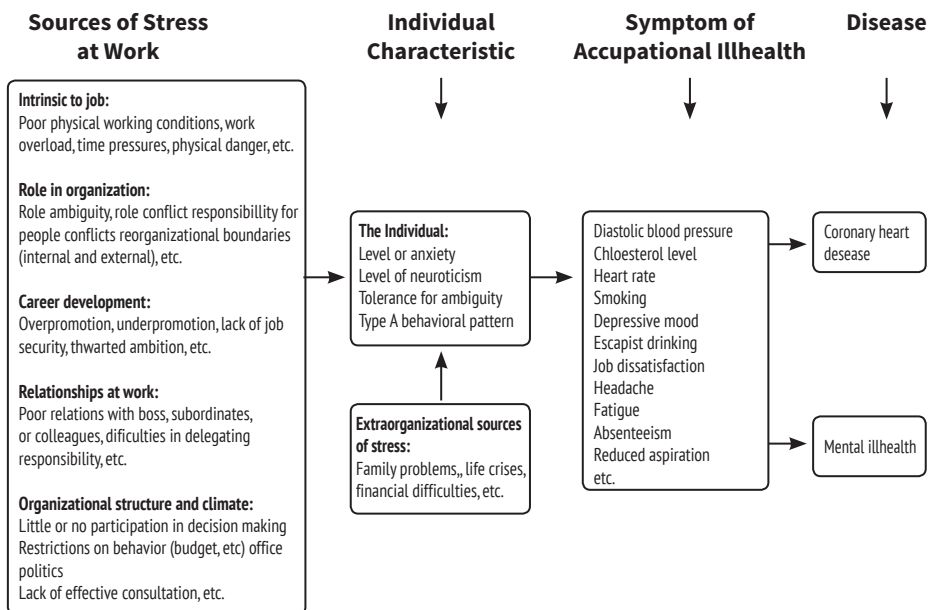
Dukungan sosial (*social support*) dibutuhkan untuk meningkatkan rasa percaya diri pekerja. Hubungan kolegial dengan bawahan (*co-workers*) dan atasan (*supervisors*), dapat menjadi penyangga terhadap dampak stres. Dukungan sosial menjadi variabel moderator yang dapat meredakan, dan mengurangi pengaruh negatif dari pekerjaan yang sangat menegangkan (*high-strain jobs*). Dukungan

serikat pekerja, keluarga, sahabat, dan masyarakat sangat dibutuhkan untuk membuat stresor dapat diterima oleh pekerja yang bersangkutan.

*Locus of control* adalah atribut yang berasal dari teori belajar sosial (*social learning theory*), yang merupakan atribut kepribadian. *Locus of control* dapat diartikan sebagai derajat di mana individu memandang apa yang dialami dalam kehidupannya, sebagai konsekuensi perbuatannya sehingga ada yang dapat dikontrol (kontrol internal); atau dipandang sebagai sesuatu yang tidak terkait dengan perilakunya sehingga dianggap berada di luar kontrol pribadinya (kontrol eksternal).

Kontrol internal akan meningkatkan kepercayaan diri yang tinggi sehingga beban psikologis akan berkurang, yang pada akhirnya dapat mengeliminasi stres. Sedangkan kontrol eksternal dapat menjadi pasif dan bertahan sehingga yang dirasakan adalah situasi yang *stressful* sehingga mengakibatkan stres.

Jerrold S. Greenberg (2002) mengemukakan terdapat beberapa faktor penyebab stres jabatan, yang disebut "*occupational stress model*" sebagaimana disajikan pada Gambar 6.9 berikut.



Sumber: "Jerrold S. Greenberg, *Comprehensive Stress Management*, 8<sup>th</sup>, New York: McGraw-Hill Companies, Inc (2002)

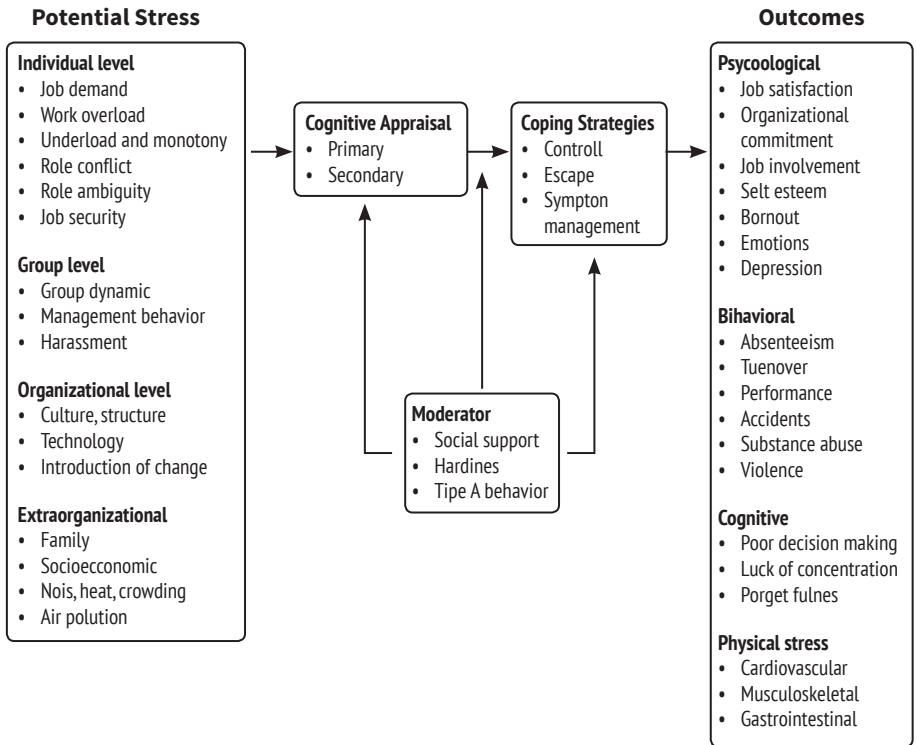
**Gambar 6.9** *Occupational Stress Model*

Gambar 6.9 menggambarkan bahwa sumber stres jabatan berasal dari pekerjaan itu sendiri, dan berasal dari luar organisasi. Dari dalam pekerjaan itu sendiri meliputi faktor intrinsik pekerjaan (kondisi kerja buruk, kelebihan beban kerja, stres waktu, bahaya fisik), peran dalam organisasi (peran ambigu, konflik peran, konflik organisasi), pengembangan karier (*over/under promotion*, keamanan kerja, ambisi), hubungan dalam pekerjaan (buruknya hubungan dengan pimpinan, bawahan dan kolega, kesulitan dalam mendelegasikan tanggung jawab) dan struktur dan iklim organisasi (kecilnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, pendanaan, politik, maupun lemahnya konsultasi). Sedangkan faktor yang berasal dari luar organisasi meliputi masalah keluarga, krisis hidup, kesulitan finansial, dan lain-lain.

Kedua faktor tersebut dapat menimbulkan stres tergantung pada faktor karakteristik individual. Perbedaan tingkat kecemasan, tingkat neurotik, toleransi terhadap ambiguitas, dan perbedaan tipe kepribadian merupakan berbagai indikator yang menyebabkan tingkatan stres yang berbeda-beda.

Mereka yang memiliki tingkat kecemasan tinggi, tingkat neurotik yang rentan, dan yang memiliki tipe kepribadian A, jika terdapat stresor pekerjaan dan dari luar organisasi maka dapat menimbulkan stres yang ditandai oleh gejala stres fisik (sakit jantung, darah tinggi/rendah, tingkat kolesterol meningkat, kelelahan, sakit kepala), psikologis (depresi, ketidakpuasan kerja, aspirasi menurun) maupun gejala perilaku (merokok, peminum, kemangkiran). Sebaliknya, mereka yang memiliki tingkat kecemasan rendah, tingkat neurotiknya stabil, toleran terhadap ambiguitas, dan memiliki tipe kepribadian B maka memiliki gejala stres yang rendah.

Selanjutnya Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007) mengemukakan sumber stres jabatan yang disajikan pada Gambar 6.10 (halaman 187). Gambar 6.10 menjelaskan bahwa individu pada awalnya menilai empat jenis stresor. Penilaian ini lalu memotivasi perorangan untuk memilih suatu strategi *coping* yang ditujukan untuk mengelola stresor, yang pada gilirannya akan menghasilkan bermacam *outcomes*. Model juga menjelaskan bahwa beberapa perbedaan individu variabel dari proses stres. Dukungan sosial, perilaku kepribadian tipe A, merupakan suatu moderator atau suatu variabel yang menyebabkan hubungan antara dua variabel seperti stresor dan penilaian kognitif, menjadi lebih kuat untuk sebagian orang dan lemah bagi yang lain.



Sumber: Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007)

**Gambar 6.10** Sumber Stres Jabatan

Menurut Robert Kreitner & Angelo Kinicki, stresor adalah faktor lingkungan yang menghasilkan stres. Dalam Gambar 6.10, stresor terdiri dari empat jenis, yaitu individu, kelompok, organisasi, dan ekstraorganisasi.

*Individual-level stressor* adalah mereka yang secara langsung berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan seseorang. Contoh yang paling umum dari stresor individu adalah tuntutan pekerjaan, beban pekerjaan berlebih atau sedikit beban kerja, konflik peran, kerancuan peran, keamanan kerja, kendali yang dipersepsi atas peristiwa yang terjadi di dalam lingkungan kerja, karakteristik-karakteristik pekerjaan, dan konflik keluarga-pekerjaan.

*Group-level stressor* disebabkan oleh dinamika kelompok, godaan, dan perilaku manajerial. Para manajer menciptakan stres untuk karyawan jika ia: (a) memperlihatkan perilaku-perilaku yang berubah-ubah, (b) gagal untuk menyediakan atau memberi dukungan, (c) mempertunjukkan tidak adanya perhatian, (d) memberikan petunjuk yang tidak tepat, (e) menciptakan lingkungan

produktivitas yang tinggi, (f) mengutamakan hal negatif, namun mengabaikan kinerja yang baik.

Stresor organisasi meliputi budaya dan struktur organisasi, teknologi, dan perubahan sangat berpengaruh terhadap sejumlah pekerja. Lingkungan yang memiliki ketegangan tinggi (*high-pressure*), penggunaan teknologi informasi, kualitas udara, dan ventilasi juga merupakan sumber stres organisasi.

Stresor ekstraorganisasi merupakan faktor penyebab yang bersumber dari luar organisasi. Kehidupan keluarga, status sosial ekonomi, dan kondisi lingkungan fisik (bising, panas, sesak, dan polusi udara) merupakan sumber stres dari luar organisasi. Orang akan mengalami stres tinggi jika status sosial ekonominya rendah, yang direpresentasikan dengan kombinasi antara: (a) status ekonomi yang diukur dengan pendapatan, (b) status sosial yang dinilai dengan tingkat pendidikan, dan (c) status pekerjaan yang dinilai dengan jabatan.

Berbagai stresor yang telah disebutkan sebelumnya masuk dalam peta kognisi pekerja, dan di sanalah terjadi persepsi atau penilaian situasi. Ada dua macam penilaian, yaitu penilaian primer dan penilaian sekunder. Pada penilaian primer, dilakukan kategorisasi situasi, apakah stresor tersebut tidak relevan, positif, atau penuh stres sehingga dianggap berbahaya, mengancam, atau sebagai tantangan. Penilaian sekunder yang dilakukan adalah mencari upaya atau memilih respons, yang perlu dilakukan untuk mengurangi stres.

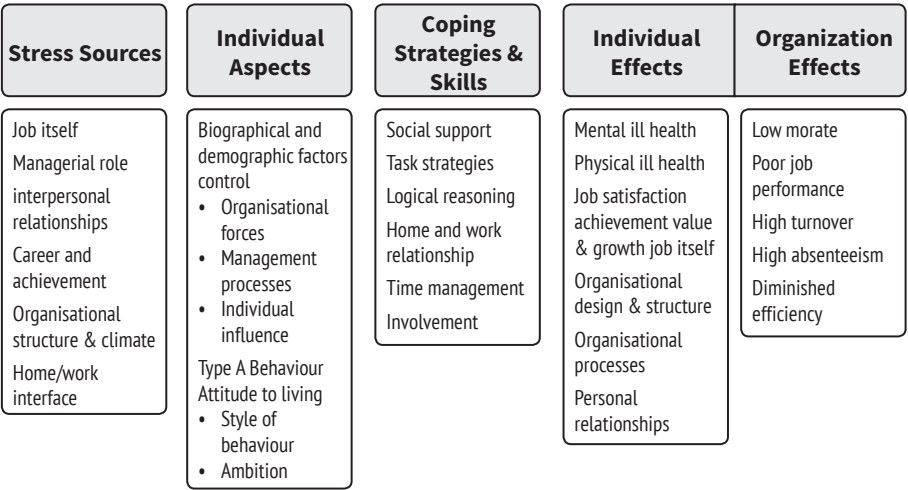
Setelah penilaian dilakukan, proses selanjutnya adalah melakukan strategi *coping*. Pada umumnya, kombinasi dari tiga pendekatan dalam menghadapi stresor dan stres yang biasa digunakan yaitu: (a) strategi mengatasi (*control strategy*), yaitu strategi *coping* yang dilakukan dengan menggunakan perilaku dan kognisi secara langsung, yang ditujukan untuk mengantisipasi atau memecahkan masalah, (b) strategi menghindar (*escape strategy*), yaitu strategi *coping* dengan menggunakan perilaku menghindar dari situasi stres, dan (c) strategi manajemen simptom (*symptom management strategy*), yaitu strategi *coping* yang difokuskan untuk mengurangi gejala stres, misalnya dengan menggunakan metode relaksasi, meditasi, atau latihan mengelola stres jabatan.

Pada Gambar 6. 10, variabel moderator yang menjadi penyebab lemah atau kuatnya hubungan antara stresor, persepsi, dan *outcomes* adalah dukungan sosial, ketabahan (*hardiness*), dan perilaku tipe A. Dukungan sosial meliputi dukungan *esteem*, dukungan informasi, serta dukungan instrumental yang menjadi penentu

kuantitas dan kualitas individu dalam melakukan hubungan sosial. dimana semakin kuat dukungan sosial semakin dapat mengurangi dampak stres.

Ketabahan (*hardiness*) diartikan sebagai kemampuan secara perseptual dan *behavioral*, untuk mentransformasikan stres negatif menjadi tantangan positif. Ketabahan merupakan dimensi kepribadian yang meliputi komitmen, *locus of control*, dan tantangan (*challenge*). Sedangkan pola perilaku tipe A diasosiasikan dengan beberapa konsekuensi negatif. Berdasarkan hasil *meta-analysis* dari 83 studi tentang pola perilaku tipe A yang dikutip Robert Kreitner & Angelo Kinicki, disimpulkan bahwa pola perilaku tipe A memiliki hubungan kuat dengan sakit jantung koroner.

Cooper & William (1988) menyusun model stres jabatan sebagaimana pada Gambar 6.11 berikut.



Sumber: Cooper, C.L, Sloan, S.J & William, S, (1988)

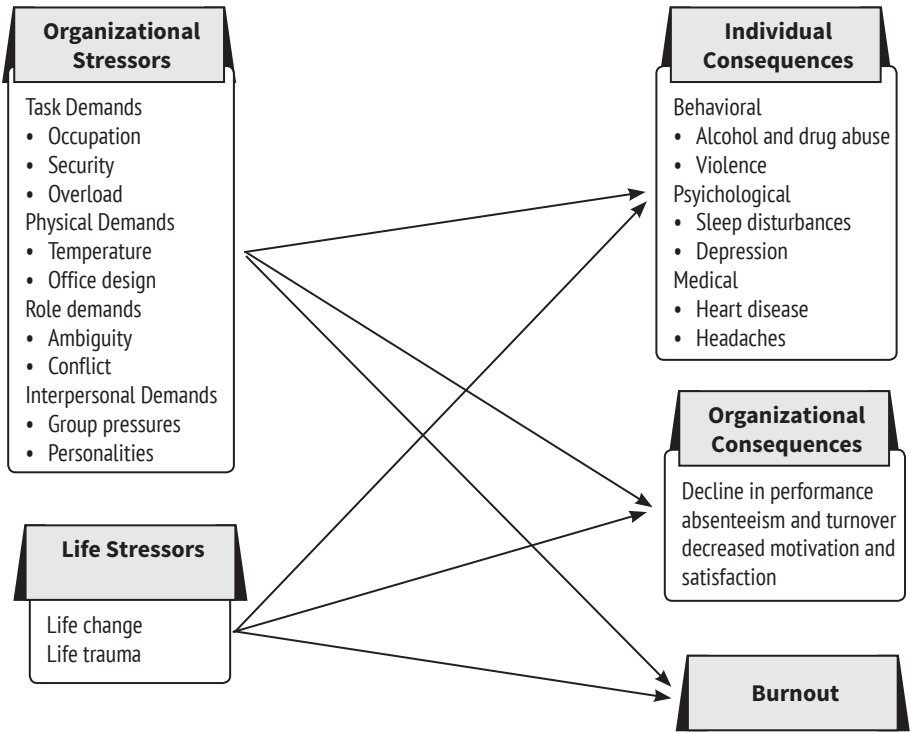
**Gambar 6.11** Model Stres Jabatan

Pada Gambar 6.11 dijelaskan bahwa sumber stres jabatan meliputi: pekerjaan itu sendiri, peran manajerial, hubungan interpersonal, karier dan prestasi, struktur dan iklim organisasi, serta sumber stres dari luar organisasi. Aspek individual yang menjadi mediator meliputi: (a) faktor biografi dan demografi yang memiliki kendali terhadap kekuasaan organisasi, proses manajemen, dan pengaruh individual, (b) perilaku tipe A yang ditunjukkan melalui sikap hidup, gaya perilaku, dan ambisi.

Kemampuan memilih strategi *coping* dipengaruhi oleh dukungan sosial, strategi-strategi menyelesaikan tugas, pemikiran logis, hubungan keluarga dan pekerjaan, manajemen waktu, dan keterlibatan. Proses tersebut selanjutnya akan menghasilkan dampak baik secara individual maupun organisasi. Dampak terhadap individu meliputi: sakit mental, sakit fisik, kepuasan kerja, meningkatnya prestasi, nilai dan pertumbuhan kerja itu sendiri, desain dan struktur organisasi, serta proses organisasi dan hubungan personal. Sedangkan dampak terhadap organisasi meliputi: moral rendah, menurunnya kinerja, tingkat kepindahan meningkat, meningkatnya kemangkiran, dan menurunnya efesiensi.

## B. SUMBER STRES

Menurut Quick & Quick (1984), sumber stres meliputi dua kategori besar yaitu stresor organisasi dan stresor kehidupan. Dua kategori stresor ini mengakibatkan tiga kategori konsekuensi stres, yaitu konsekuensi individu, konsekuensi organisasi, dan kelelahan. Berikut disajikan modelnya pada Gambar 6.12.



Sumber: James C. Quick and Jonathan D. Quick, (1984)

**Gambar 6.12** Penyebab dan Konsekuensi Stres



Quick & Quick (1984) selanjutnya mengemukakan bahwa penyebab dan akibat dari stres, terkait dalam cara yang kompleks. Seperti ditunjukkan pada Gambar 6.12, penyebab paling umum dari stres dapat diklasifikasikan sebagai stresor organisasi atau stres kehidupan. Demikian pula, konsekuensi umum termasuk konsekuensi individu dan organisasi, serta kelelahan. Stresor organisasi meliputi berbagai faktor di tempat kerja yang dapat menyebabkan stres. Empat hal yang umum dari stresor organisasi adalah tuntutan tugas, tuntutan fisik, tuntutan peran, dan tuntutan antarpribadi.

### 1. Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas yang menjadi stresor terkait dengan pekerjaan tertentu yang dilakukan seseorang. Dalam organisasi, beberapa pekerjaan mungkin lebih stres daripada yang lain. Pekerjaan seorang ahli bedah, pengendali lalu lintas udara, dan pelatih sepak bola profesional mungkin lebih stres daripada dokter umum, pengatur bagasi pesawat, dan manajer peralatan tim sepak bola. Daftar sampel yang representatif dari jenis pekerjaan yang penuh stres, dari total 250 pekerjaan yang telah dipelajari disajikan pada Tabel 6.1 berikut.

**Tabel 6.1** Peringkat Stres Pekerjaan Hasil Evaluasi dari 250 Pekerjaan

Rank	Occupation	Stress Score	Rank	Occupation	Stress Score
1	U.S. President	176.6	50	College professor	54.2
2	Firefighter	110.9	60	Shcool principle	51.7
3	Senior executive	108.6	67	Psychologist	50.0
6	Surgeon	99.5	81	Executive-search consultant	47.3
10	Air-traffic controller	83.1	103	Market-research analyst	42.1
12	Public-relations executive	78.5	104	Personel recruiter	41.8
16	Advertising account executive	74.6	113	Hospital administrator	39.6
17	Real-estate agent	73.1	119	Economist	38.7
20	Stockbroker	71.7	122	Mechanical engineer	38.3
22	Pilot	68.7	124	Chiropractor	37.9
25	Architect	66.9	132	Technical writer	36.5
31	Lawyer	64.3	144	Bank officer	35.4
33	Physician (general practitioner)	64.0	149	Retail salesperson	34.9
35	Insurance agent	63.3	150	Tax examiner/collector	34.8
42	Advertising salesperson	59.9	154	Aerospace enginer	34.6
47	Auto salesperson	56.3	166	Industrial designer	32.1

Rank	Occupation	Stress Score	Rank	Occupation	Stress Score
173	Accountant	31.1	216	Financial planner	26.3
193	Purchasing agent	28.9	229	Broadcast technician	24.2
194	Insurance underwriter	28.5	241	Bookkeeper	21.5
212	Computer programmer	26.5	245	Actuary	20.2

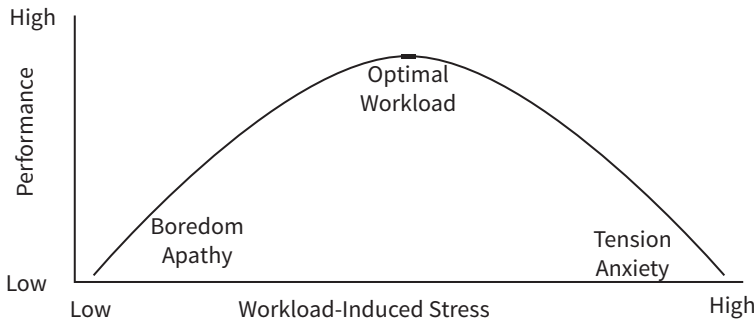
Sumber: *Wall Street Journal*, 1996

Berdasarkan Tabel 6.1, tugas sebagai presiden AS ditemukan sebagai pekerjaan yang paling stres, diikuti oleh pekerjaan dari pemadam kebakaran dan eksekutif senior. Peringkat tengah dari distribusi pekerjaan ditempati insinyur mesin, *chiropractor*, penulis teknis, dan petugas bank. Pekerjaan dari teknisi siaran, pembukuan, dan aktuaris berada pada peringkat terbawah.

Di luar tekanan terkait tugas-spesifik, aspek lain dari pekerjaan dapat menimbulkan ancaman fisik untuk kesehatan seseorang. Kondisi tidak sehat terdapat pada pekerjaan seperti pertambangan batubara dan penanganan limbah beracun. Tuntutan keamanan juga dapat menyebabkan stres. Seseorang di pekerjaan yang relatif aman, tidak mungkin khawatir dalam menghadapi stres. Namun, ancaman terhadap keamanan kerja dapat meningkatkan stres secara dramatis. Misalnya, stres umumnya meningkat pada seluruh organisasi selama periode PHK, atau setelah merger dengan perusahaan lain.

Tuntutan tugas yang menjadi stresor utama adalah *overload*. *Overload* terjadi ketika seseorang memiliki banyak pekerjaan dibandingkan dengan kemampuan untuk menanganinya. *Overload* dapat berupa kuantitatif (orang yang memiliki terlalu banyak tugas, namun terlalu sedikit waktu untuk melakukannya) atau kualitatif (dia tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan). Setiap orang pada dasarnya tidak menginginkan kelebihan atau kekurangan beban kerja, karena berhubungan dengan kinerja.

Bagaimana keterkaitan antara beban kerja, stres, dan kinerja diilustrasikan sebagaimana disajikan pada Gambar 6. 13 berikut. Gambar 6. 13 menunjukkan bahwa tuntutan tugas yang rendah dapat menyebabkan kebosanan dan apatis, sedangkan yang berlebihan dapat menyebabkan ketegangan dan kecemasan. Dengan demikian, tingkat moderat stres adalah berhubungan dengan beban kerja yang optimal, karena mengarah ke tingkat energi yang tinggi dan motivasi.



**Gambar 6.13** Hubungan Beban Kerja, Stres, dan Kinerja

## 2. Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik pekerjaan merupakan persyaratan fisik yang dirasakan pekerja. tuntutan ini melibatkan fungsi dari karakteristik fisik, pengaturan, dan tugas-tugas fisik pekerjaan. Salah satu unsur penting adalah temperatur. Bekerja di luar ruangan yang memiliki suhu ekstrem dapat mengakibatkan stres, seperti bekerja di pabrik peleburan besi, atau di kantor yang tidak dapat dipanaskan atau didinginkan. Kerja berat seperti pemuatan kargo atau mengangkat paket berat dapat menyebabkan hasil yang sama.

Desain kantor juga bisa menjadi masalah. Sebuah kantor yang dirancang buruk dapat membuat sulit bagi orang untuk memiliki privasi, atau mempromosikan interaksi sosial terlalu banyak atau terlalu sedikit. Terlalu banyak interaksi mungkin mengalihkan perhatian seseorang dari tugasnya, sedangkan terlalu sedikit dapat menyebabkan kebosanan atau kesepian.

## 3. Tuntutan Peran

Tuntutan peran menjadi sumber stres bagi orang-orang dalam organisasi. Peran adalah seperangkat perilaku yang diharapkan terkait dengan posisi tertentu dalam suatu kelompok atau organisasi. Dengan demikian, ia memiliki kedua persyaratan, yaitu formal (berhubungan dengan pekerjaan secara eksplisit) dan informal (berhubungan dengan sosial secara implisit).

Orang dalam kelompok atau dalam organisasi, bekerja dengan harapan memiliki peran tertentu untuk bertindak dengan cara tertentu. Mereka memiliki harapan tersebut baik secara formal dan informal. Individu merasakan harapan peran dengan berbagai tingkat akurasi, dan kemudian berusaha untuk

memberlakukan peran itu. Namun, kesalahan bisa merambat ke dalam proses ini sehingga ambiguitas peran, konflik peran, dan peran berlebihan dapat menimbulkan stres.

#### **4. Tuntutan Interpersonal**

Sebuah set akhir stresor organisasi terdiri dari tiga tuntutan antarpribadi, yaitu tekanan kelompok, kepemimpinan, dan konflik interpersonal. Tekanan kelompok termasuk tekanan untuk membatasi *output*, tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok, dan lain-lain. Misalnya, seperti yang telah kita catat sebelumnya, sangat umum bagi kelompok kerja untuk sampai pada kesepakatan informal, mengenai berapa banyak masing-masing anggota akan menghasilkan.

Individu yang menghasilkan lebih banyak atau lebih sedikit dari tingkat ini dapat ditekan oleh kelompok. Seorang individu yang memiliki kebutuhan yang kuat untuk bervariasi dari harapan kelompok (mungkin untuk mendapatkan kenaikan gaji atau promosi), akan mengalami banyak stres terutama jika penerimaan oleh kelompok ini juga penting untuk seseorang.

Gaya kepemimpinan juga dapat menyebabkan stres. Misalnya, seorang karyawan membutuhkan banyak dukungan sosial dari pemimpinnya. Namun, pemimpinnya cukup kasar dan tidak menunjukkan kepedulian atau kasih sayang untuknya. Karyawan ini mungkin akan merasa stres. Demikian pula, seorang karyawan yang merasa memiliki kebutuhan kuat untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan untuk aktif dalam semua aspek manajemen, sedangkan atasannya sangat otokratis dan menolak untuk berkonsultasi dengan bawahan tentang apa pun. Hal ini tentunya dapat menyebabkan stres pada karyawan.

Kepribadian dan perilaku yang bertentangan dapat menyebabkan stres. Konflik dapat terjadi ketika dua atau lebih orang harus bekerja sama, meskipun kepribadian mereka, sikap, dan perilaku berbeda. Misalnya, seseorang dengan yang selalu ingin mengontrol bagaimana hal-hal harus berubah, dapat frustrasi jika bekerja dengan orang eksternal yang suka menunggu dan hanya membiarkan sesuatu terjadi. Demikian juga, seorang perokok dan bukan perokok yang ditugaskan kantor yang berdekatan jelas akan mengalami stres.

## 5. Perubahan Hidup

Thomas Holmes & Richard Rahe adalah pakar yang pertama kali mengembangkan dan memopulerkan gagasan, tentang perubahan hidup sebagai sumber stres. Perubahan hidup adalah perubahan yang signifikan dalam situasi pribadi atau situasi bekerja seseorang. Holmes dan Rahe beralasan bahwa perubahan besar dalam hidup seseorang dapat menyebabkan stres, dan pada akhirnya dapat menimbulkan penyakit. Berikut temuan mereka pada Tabel 6.2.

**Tabel 6.2** Peringkat Stres yang Bersumber dari Perubahan Hidup

Rank	Life Event	Mean Value	Rank	Life Event	Mean Value
1	Deat of spouse	100	23	Son or daughter leaving home	29
2	Divorce	73	24	Throuble with in-laws	29
3	Marital separation	65	25	Outstanding personal achievement	28
4	Jail term	63	26	Spouse beginning or ending work	26
5	Death of a close family member	63	27	Beginning or ending shcool	26
6	Person injury or illness	53	28	Change in living conditions	25
7	Marriage	50	29	Revision of personal habits	24
8	Fired at work	47	30	Trouble with boss	23
9	Marital reconciliation	45	31	Change in work hours or conditions	20
10	Restirement	45	32	Change in residence	20
11	Change in health of family member	44	33	Change in schools	20
12	Pregnancy	40	34	Change in recreation	19
13	Sex difficulties	39	35	Change in church activities	19
14	Gain of new family member	39	36	Change in social activities	18
15	Business readjustment	39	37	Mortgage or loan less than \$10.000*	17
16	Change in financial state	38	38	Change in sleeping habits	16
17	Death of close family fried	37	39	Change in the number of family get togethers	15
18	Change to different line of work	36	40	Change in eating habits	15
19	Change in member of arguments with spouse	35	41	Vacation	13
20	Mortgage over \$10.000*	31	42	Chistmas	12
21	Foreclosure of mortgage or loan	39	43	Minor violations of the law	11
22	Change on responsibilities or work	29			

Sumber: *Wall Street Journal*, 1997

*Mean value* pada masing-masing *life event* mencerminkan dampak pada individu. Peristiwa kematian pasangan diasumsikan menjadi *event* yang dianggap paling traumatis, yakni memiliki nilai 100. Sedangkan pelanggaran hukum kecil lainnya hanya memiliki 11 poin. Poin tersebut merupakan unit perubahan hidup, atau LCUs.

Holmes dan Rahe berpendapat bahwa seseorang dapat menangani batas tertentu dari LCUs, tetapi di luar itu masalahnya sulit dapat ditangani. Secara khusus, mereka menunjukkan bahwa orang yang mengalami lebih dari 150 LCUs pada tahun tertentu, akan mengalami penurunan kesehatan mereka pada tahun berikutnya. Sebuah skor antara 150 dan 300 LCUs berpeluang 50 persen dari penyakit utama, sedangkan peluang penyakit utama dikatakan meningkat menjadi 70 persen jika jumlah LCUs melebihi 300. Ide-ide ini menawarkan beberapa wawasan tentang dampak potensial dari stress, dan menggarisbawahi keterbatasan seseorang dalam menghadapi peristiwa stres.

Sumber stres dapat juga bersumber dari peristiwa seperti kelahiran, penyakit, kerja paksa, dan kehilangan yang dapat memicu depresi akut, stagnasi, dan kebosanan yang dapat menyebabkan depresi kronis. Kelahiran bayi bisa menyebabkan depresi pada ibu dan ayah. Depresi pada ibu berhubungan dengan stres emosional karena perubahan hormon, sedangkan pada ayah karena reaksi emosional yang berbeda dan tak terduga terhadap anak, perubahan gaya hidup keluarga, atau meningkatnya beban keuangan.

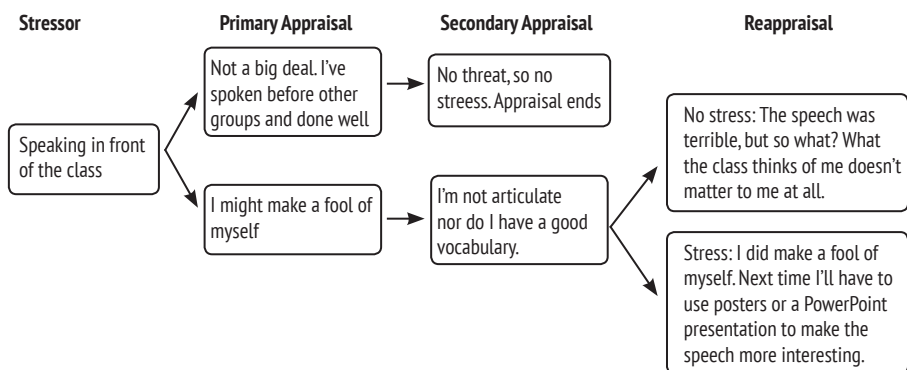
Reaksi depresif akut setelah kematian orang yang dicintai hampir bersifat universal. Depresi dapat juga disebabkan karena peristiwa perkawinan, perceraian, perpisahan, meninggalkan anak atau memulai sekolah, pertengkar keluarga, atau sakit anggota keluarga dekat. Bukan hal yang aneh jika ada perasaan bergejolak tentang kejadian ini. Selanjutnya, kesulitan dalam mengungkapkan perasaan itu bisa menyebabkan depresi. Kekhawatiran tentang masalah pekerjaan dan uang sering kali tidak diungkapkan secara terbuka, dan perasaan tertekan tidak hanya menguras energi seseorang tapi juga menyebabkan depresi. Kegagalan menghadapi perubahan hidup yang sulit, seperti menopause dan pensiun yang dapat menyebabkan depresi.

## **6. Trauma Kehidupan**

Trauma kehidupan mirip dengan perubahan hidup, tetapi memiliki fokus jangka pendek, sempit, dan lebih langsung. Sebuah trauma kehidupan adalah setiap

pergolakan dalam kehidupan individu yang dapat mengubah sikap, emosi, atau perilaku. Untuk menggambarkan, menurut pandangan perubahan hidup, peristiwa perceraian misalnya dapat menambah potensi seseorang, untuk masalah kesehatan di tahun berikutnya. Pada saat yang sama, orang tersebut jelas akan mengalami gejala emosional selama proses perceraian yang sebenarnya. Gejala ini adalah bentuk trauma hidup, dan jelas akan menyebabkan stress. Namun, banyak pula yang diekspresikan di tempat kerja.

Trauma kehidupan yang dapat menyebabkan stres meliputi masalah perkawinan, kesulitan keluarga, dan masalah kesehatan yang pada awalnya tidak terkait dengan stres. Misalnya, seorang pekerja yang mengalami perpisahan keluarga hampir pasti akan mengalami periode yang sulit, beberapa di antaranya akan memengaruhi kinerja pekerjaannya. Akan tetapi, setiap orang memiliki kemampuan *coping* untuk mencoba mengatasinya. Model Lazarus disebut sebagai *coping* yang berfokus pada emosi. Lazarus menggambarkan tiga kategori penilaian utama: yaitu penilaian primer, penilaian sekunder, dan penilaian ulang, sebagaimana disajikan pada Gambar 6.14 berikut.



Sumber: R. Lazarus and S. Folkman, *Stress Appraisal and Coping*. New York: Springer, (1985)

**Gambar 6.14** Model Lazarus

Penilaian primer yaitu penilaian tentang seberapa banyak ancaman yang dirasakan, dan seberapa penting hasilnya. Setelah penilaian primer itu terjadi, seseorang harus menentukan apakah mereka memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan, atau apakah mereka memiliki sumber daya yang tersedia untuk menanggapi ancaman tersebut secara efektif.

Penilaian sekunder menurut Lazarus yakni usaha yang dilakukan untuk menanggapi ancaman atau untuk memenuhi tuntutan. Sebuah penilaian kembali

terjadi untuk menentukan apakah diperlukan penanganan lebih lanjut. Jadi, begitu seseorang merespons, mereka akan mengevaluasi apakah respons itu efektif dan jika tidak maka pilihlah respons yang berbeda (penilaian ulang).

Salah satu bentuk penilaian yang penting adalah menentukan seberapa besar seseorang mampu mengelola tuntutan/ancaman. Jika mereka yakin maka mereka akan terlibat dalam perilaku atau pemikiran, untuk mengelola tuntutan/ancaman karena yakin apa yang dilakukan efektif.

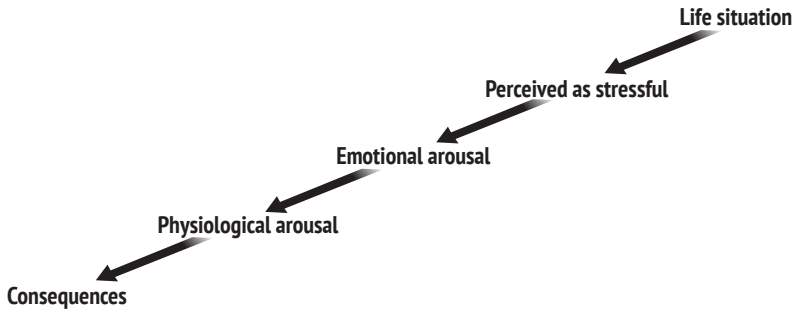
Trauma kehidupan dapat juga disebabkan oleh perubahan suhu, ancaman dari orang lain, kematian orang yang dicintai, atau beberapa perubahan lain dalam hidup kita yang membutuhkan kemampuan kita untuk beradaptasi. Bagaimanapun, kita semua tahu bahwa situasi yang sama yang dialami orang-orang yang berbeda dapat mengakibatkan reaksi yang berbeda. Oleh karena itu, setiap orang akan menafsirkan situasinya dengan berbeda. Hal ini disebut penilaian kognitif mereka.

Hal yang terpenting adalah mengenai persepsi seseorang tentang situasi yang dianggapnya sebagai stres. Jika kita memiliki situasi kehidupan yang dirasakan (atau dinilai secara kognitif) sebagai hal yang menyedihkan, apa yang terjadi selanjutnya adalah munculnya gangguan emosional terhadap peristiwa kehidupan yang menyedihkan tersebut.

Perasaan seperti rasa takut, marah, dan tidak aman atau perasaan tergesa-gesa, terbebani, frustrasi, atau tidak berdaya merupakan hasil dari situasi hidup yang penuh dengan stres. Perasaan ini menyebabkan gangguan fisiologis seperti peningkatan kadar kolesterol, pernapasan dan denyut jantung, ketegangan otot, tekanan darah, dan glukosa darah, bersamaan dengan penurunan efektivitas sistem imunologi, kekuatan otot jantung, dan pencernaan. Jika gangguan fisiologis kronis atau berkepanjangan maka berbagai penyakit bisa terjadi.

Selain sakit atau penyakit (baik itu fisik atau psikologis), stres dapat menyebabkan konsekuensi lainnya (kinerja buruk di sekolah atau di tempat kerja, hubungan interpersonal yang buruk, atau efek negatif lainnya). Gambaran selengkapny tentang model stres disajikan pada Gambar 6.15.





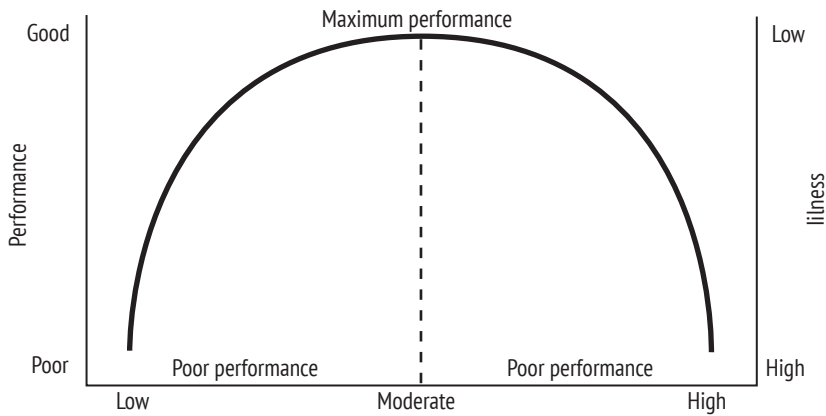
Sumber: Jerrold S. Greenberg, (2012)

**Gambar 6.15** Model Stres

Trauma kehidupan dapat juga disebabkan kondisi ekonomi yang memburuk. Kondisi ekonomi yang memburuk menyebabkan organisasi atau perusahaan memberhentikan karyawan. Seseorang dapat menganggap situasi ini sebagai hal yang sangat buruk. Berbagai macam pertanyaan atau kekhawatiran misalnya bagaimana seseorang harus membayar uang sewa, membeli makanan, membayar tagihan medis. Selain itu, pertanyaan bagaimana menghabiskan waktu ke depannya, apa yang orang lain akan pikirkan, apakah pekerjaan lain bisa didapatkan, bagaimana untuk mulai mencarinya, dan lain-lain. Akan tetapi, tidak semua orang akan menganggap peristiwa yang ini sebagai hal yang menyedihkan.

Beberapa orang yang diberhentikan dari kerjaan dapat menerimanya dengan baik dan positif. Orang-orang dengan karakter demikian telah menemukan batasan antara situasi kehidupan, dan persepsi mereka tentang situasi tersebut. Mereka telah mengubah penilaian kognitif mereka menjadi positif. Mereka tidak menganggap peristiwa itu sebagai malapetaka besar, dan karena itu tidak akan menjadi stres. Namun, jika penilaian kognitif seseorang negatif maka dapat menyebabkan ketakutan, dan mulai terjadi rangsangan emosional. Perasaan ini lambat atau cepat akan memunculkan gangguan fisiologis, seperti mudah berkeringat, napas tidak sedap, melemahkan otot, dan lain-lain.

Kurva Yerkes-Dodson adalah cara terbaik untuk membayangkan perbedaan antara terlalu banyak stres dan terlalu sedikit stres, sebagaimana disajikan pada Gambar 6.16 berikut.



Sumber: R. M. Yerkes and J. D. Dodson (1908)

**Gambar 6.16** The Yerkes-Dodson Curve

Gambar 6.16 menunjukkan bahwa stres bisa menjadi produktif dan memiliki konsekuensi positif (meningkatkan kinerja), seperti yang digambarkan garis ke kiri dari titik tengah. Namun, stres juga bisa menimbulkan konsekuensi negatif (mengganggu kinerja), seperti yang digambarkan di garis sebelah kanan dari titik tengah. Padahal, ada tingkat stres optimal yang berkinerja maksimal. Misalnya, petenis yang mengalami terlalu banyak stres akan terlalu tegang untuk tampil dengan baik, sedangkan petenis yang mengalami terlalu sedikit stres mungkin akan kehilangan fokus dan tidak bermain dengan baik. Namun, pemain yang mengalami tingkat stres optimal akan waspada dan tidak terlalu tegang sehingga performa pemain itu dapat maksimal.

Stres pekerjaan atau stres jabatan merupakan isu utama dalam kesehatan dan keselamatan kerja, yang memengaruhi sejumlah besar para pekerja sektor publik. Sumber-sumber stres pekerjaan/jabatan yang telah diidentifikasi oleh Canadian Union of Public Employee (CUPE, 2003), meliputi 20 sumber berikut.

- a. Kecilnya kendali dan konflik tuntutan pekerjaan.
- b. Kecilnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dan otonomi.
- c. Tidak adanya pelatihan dan pengarahan, serta perubahan pekerjaan di dalam organisasi.
- d. Tidak adanya pengenalan terhadap cara melakukan pekerjaan, dan tidak adanya penghargaan dari manajer.
- e. Pekerjaan berulang, tidak berarti, dan membosankan.
- f. Pekerjaan tidak jelas dan menimbulkan konflik tanggung jawab.

- g. Upah rendah, ketiadaan peluang pengembangan karier, dan ketidakstabilan pekerjaan.
- h. Pekerjaan terlalu banyak atau terlalu sedikit, kelebihan kerja, atau menggunakan sedikit keterampilan.
- i. Lemahnya komunikasi, teknologi baru, dan tekanan waktu.
- j. Privatisasi, *outsourcing*, perampangan, merger, PHK, restrukturisasi, dan rencana reorganisasi pekerjaan dalam skala besar.
- k. Gaya manajemen dan teknik-teknik represif, seperti TQM (*Total Quality Management*), perbaikan tetap, kerja sama tim, dan siklus mutu.
- l. Lemahnya manajemen kesehatan, keselamatan, dan rehabilitasi kerja.
- m. Lemahnya organisasi pekerjaan.
- n. Ketidaksesuaian susunan kepegawaian.
- o. Beban kerja individu berlebihan.
- p. Praktik pekerjaan yang tidak aman.
- q. Waktu kerja berlebihan.
- r. Sistem pekerjaan yang tidak aman.
- s. Kondisi kerja buruk.
- t. Kekerasan kerja termasuk pelecehan dan wujud-wujud lain yang berkaitan dengan kerja, godaan, pemarah, atau perilaku agresif di tempat kerja.

Berdasarkan laporan *World Health Organization* (WHO: 2002) pada Oktober 1999, WHO bekerja sama dengan *European Trade Union Committee for Education* (ETUCE) dan *Education International* (EI), mengadakan suatu seminar tentang kesehatan dan pendidikan kesehatan. Satu pesan penting yang disampaikan selama seminar adalah profesi pengajaran bukanlah profesi yang bebas dari risiko, dan berbagai macam penyakit yang berhubungan dengan stres jabatan. Sebagai tindak lanjut seminar tersebut, disepakati untuk mengadakan riset dengan fokus stres untuk para guru (*stress for teachers*), terutama dalam konteks berbagai faktor penyebab dan konsekuensi yang ditimbulkan dari stres jabatan guru.

Hasil riset yang diselenggarakan di 16 negara Eropa menemukan hasil yang hampir sama (pada masing-masing negara), sebagaimana dimuat dalam laporan WHO (2002) bahwa lembaga pendidikan atau sekolah juga merupakan lingkungan kerja yang *stressful*. Berdasarkan riset tersebut ditemukan 41 jenis

sumber stres jabatan yang dialami guru dan tenaga kependidikan, berikut sumber tersebut.

- a. Metode pengajaran baru.
- b. Perubahan kurikulum dan kursus.
- c. Adaptasi terhadap perubahan di dalam teknologi informasi dan komunikasi.
- d. Pelatihan dan pendidikan yang berkesinambungan tidak memadai.
- e. Tekanan-tekanan ekonomi.
- f. Gaji yang tidak memadai.
- g. Rasa tidak aman dalam bekerja.
- h. Narkoba, kekerasan/kekejaman, dan agresi para siswa.
- i. Meningkatnya ukuran kelas.
- j. Ketiadaan motivasi murid, perhatian, dan minat.
- k. Penurunan disiplin.
- l. Menilai dan penilaian.
- m. Pengaturan target dan pencapaian target-target.
- n. Restrukturisasi yang konstan.
- o. Berbagai hubungan orangtua-siswa-guru yang sulit.
- p. Berbagai tuntutan baru mengenai peran-peran dari guru.
- q. Tanggung jawab menyeluruh untuk kesejahteraan siswa.
- r. Menurunnya keikutsertaan orangtua.
- s. Perencanaan dan penyusunan program yang lemah.
- t. Sering terjadi perubahan di dalam sistem bidang pendidikan kejuruan.
- u. Bekerja sendirian dan adanya transisi dalam kerja tim.
- v. Ketiadaan personel dan alokasi peran yang lemah.
- w. Hierarki administratif yang kuat dengan dukungan yang kurang.
- x. Sumber daya keuangan yang tidak cukup.
- y. Tekanan-tekanan sosial dan pribadi.
- z. Berbagai ambisi guru.
- aa. Konsen tentang mutu pendidikan.
- ab. Tidak koherennya antara sasaran pribadi dan berbagai kewajiban profesional.

- ac. Posisi sosial yang tanpa pengakuan.
- ad. Ketiadaan penghargaan publik.
- ae. Tuntutan masyarakat terhadap seorang guru untuk mengasuh anak.
- af. Sekolah merupakan tempat kerja yang penuh stres.
- ag. Beban kerja, jam berlebihan atau kekurangan waktu.
- ah. Ketiadaan kendali dan otonomi.
- ai. Lingkungan yang bising dan ventilasi kurang.
- aj. Ketiadaan kesetiakawanan dan moril.
- ak. Masalah kesehatan dan keamanan.
- al. Pekerjaan tulis-menulis dan tugas administratif yang berlebihan.
- am. Diskriminasi dan *bullying* di tempat kerja.
- an. Ketiadaan materi pengajaran terbaru, peralatan, dan kurangnya kelas.
- ao. Sunyi dan terasing.

Hasil riset di atas menunjukkan bahwa lembaga pendidikan juga merupakan lingkungan kerja yang *stressful*, baik secara fisik maupun secara psikologis. Para guru atau dosen yang mengalami tingginya tingkat stres yang berkaitan dengan jabatan, dapat memunculkan sindrom stress, yaitu kombinasi antara stres mereka dengan emosi yang negatif seperti kemarahan, ketakutan, dan ketidakberdayaan.

Salah satu risiko terbesar dari stres yang dialami guru/dosen adalah penurunan mutu hasil pendidikan dan efektivitas. Kondisi semacam ini tentu tidak kondusif dalam upaya peningkatan mutu manajemen pendidikan, yang justru membutuhkan sumber daya personel yang sehat dan iklim organisasi yang kondusif, agar dapat menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

Suatu studi terbaru di Australia yang dilakukan Thomas, Clarke & Lavery, (2003) yang dikutip Nobile & McCormick (2005) menemukan bahwa tekanan waktu dan beban kerja yang berlebihan, harapan-harapan orangtua siswa, dan sikap negatif masyarakat merupakan stresor pada derajat tinggi dibanding administrasi sekolah.

## C. DAMPAK STRES

Berikut berbagai penjelasan mengenai dampak stres.

### 1. Gejala-Gejala Stres

Jika otak terasa lelah, sulit berkonsentrasi, dan membuat keputusan sederhana terasa sulit atau mungkin tampak seperti masalah besar, inilah salah satu dari gejala terkena stres. Pikiran menjadi kacau dan jika terus-menerus terjadi maka pikiran menjadi tegang, kehilangan kesabaran, atau kehilangan semua perspektif sehingga merasa seperti putus asa.

Pola makan dapat berubah di bawah pengaruh stres. Kehilangan atau bertambahnya berat badan bisa menjadi pertanda stres jangka panjang. Demikian pula pola tidur yang berubah. Beberapa orang tidak dapat tidur atau mengalami mimpi buruk, sementara yang lain meskipun telah tidur sepuluh jam, namun masih belum merasa segar. Jika hal ini terjadi maka dapat menyebabkan ketegangan kronis, yang dapat menimbulkan perilaku seperti menggigit kuku, menarik rambut, dan menggoyangkan lutut.

Pikiran yang saling bertentangan biasa terjadi selama stres, yang diterjemahkan ke dalam ketegangan dan relaksasi alternatif sehingga menyebabkan guncangan pada tangan yang khas dan terkadang seluruh tubuh. Tremor otot vokal menunjukkan dengan suara gemetar khas atau tergagap. Terkadang kedutan bisa memengaruhi otot kecil yang terisolasi seperti yang ada di mulut atau kelopak mata.

Stres yang berkepanjangan dapat menguras semua energi bagi orang yang terkena stres. Ketegangan mental akan membuat seseorang kelelahan secara fisik. Tentu saja orang sangat berbeda dalam kapasitasnya menangani ketegangan itu, dan karenanya jumlah pekerjaan yang dapat mereka tangani sebelum merasa lelah sangat bervariasi. Akan tetapi, penting untuk mengenali batasan individu sendiri dan belajar beristirahat. Chandra Patel (1991) merangkum beberapa contoh tentang gejala stres mental, emosional, fisik, dan perilaku, yakni sebagai berikut.

#### *a. Gejala Mental*

Berikut beberapa indikator dari stres secara mental.

- 1) Ketidakmampuan berkonsentrasi.

- 2) Kesulitan dalam membuat keputusan yang sederhana.
- 3) Kehilangan rasa percaya diri.
- 4) Kelelahan yang tidak berarti.
- 5) Penyimpangan memori.
- 6) Kesulitan dalam membuat penilaian rasional.
- 7) Perasaan kurang maksimal di bawah tekanan waktu.
- 8) Membuat keputusan yang terburu-buru.
- 9) Berpikir lengah.
- 10) Kecenderungan untuk kehilangan perspektif.
- 11) Bingung.
- 12) Pelupa.
- 13) Kehilangan gairah.
- 14) Canggung.
- 15) Hilangnya rasa humor.
- 16) Pandangan yang kosong.
- 17) Tingginya tingkat kecemasan dan ketakutan.
- 18) Mudah marah kepada orang lain.

***b. Gejala Emosional***

Berikut beberapa indikator dari stres secara emosional.

- 1) Kemarahan yang meledak.
- 2) Kecemasan.
- 3) Rasa takut atau serangan panik yang tidak rasional.
- 4) Perasaan putus asa.
- 5) Selalu merasa dalam keadaan permusuhan dan dendam.
- 6) Merasa bersalah.
- 7) Meningkatnya sinisme.
- 8) Agresi yang tidak semestinya.
- 9) Merasa depresi.
- 10) Mimpi buruk.
- 11) Merasa tidak aman.

- 12) Meningkatnya kemurungan.
- 13) Menangis atau bersedih.
- 14) Takut akan kritik.

**c. Gejala Fisik**

Berikut beberapa indikator dari stres secara fisik.

- 1) Otot tegang (bahu sakit, sakit punggung).
- 2) Pernapasan yang tidak menentu.
- 3) Telapak tangan berkeringat.
- 4) Jari-jari dingin.
- 5) Mulut kering.
- 6) Terasa pusing.
- 7) Dada nyeri.
- 8) Suara bernada tinggi.
- 9) Simpul di perut.
- 10) Mual (Nausea).
- 11) Frekuensi buang air kecil.
- 12) Diare.
- 13) Rahang kaku.
- 14) Kegelisahan.
- 15) Tangan gemetar.
- 16) Pembekuan darah lebih cepat.
- 17) Meningkatnya asam lambung.
- 18) Meningkatnya produksi gula darah untuk energi.
- 19) Tegangan pada otot bagian atas.
- 20) Meningkatnya keringat dingin.
- 21) Kelelahan, kelesuan, dan kehabisan energi.
- 22) Sakit dan nyeri kronis di dalam dada, bahu, punggung, leher, dan di tempat lain di dalam tubuh.
- 23) Gemuk atau kurus.
- 24) Sistem kekebalan tubuh menurun.



- 25) Jantung berdebar.
- 26) Perut melilit dan masalah alergi.

**d. Gejala Perilaku**

Berikut beberapa indikator dari stres secara perilaku.

- 1) Banyak atau sedikit makan.
- 2) Banyak atau sedikit tidur.
- 3) Menggigit kuku.
- 4) Menarik/menjambak rambut.
- 5) Penarikan diri secara sosial.
- 6) Mengabaikan penampilan atau kebersihan.
- 7) Mengemudi dengan sembarangan.
- 8) Menggoyangkan lutut, mengetuk jari, meringis, memukul bibir, dan sebagainya.
- 9) Berhenti berbicara.
- 10) Perilaku obsesif-kompulsif (memeriksa kunci, belanja, atau mencuci yang tidak perlu).
- 11) Malas bekerja atau ketidakhadiran.
- 12) Ceroboh
- 13) Bertindak berlebihan.
- 14) Marah yang meledak-ledak.
- 15) Tidak dapat mencapai ketenangan
- 16) Berbicara yang aneh.
- 17) Menarik diri dari kejadian atau orang-orang
- 18) Mengemudi kendaraan dengan cepat.
- 19) Sering mengalami kecelakaan.
- 20) Hubungan personal tidak berfungsi.
- 21) Perubahan dalam aktivitas seksual.

Menurut Chandra Patel (1991) stres memiliki dampak terhadap sakit dan penyakit berikut.

### **a. Sakit Kepala yang Terasa Tegang**

Sakit kepala yang terasa tegang disebabkan oleh kontraksi otot di daerah kepala dan leher. Sakit kepala ini merupakan jenis sakit kepala yang paling umum, dan dapat menyebabkan rasa sakit ringan, sedang, atau intens di kepala, leher, dan di belakang mata Anda. Beberapa pasien mengatakan bahwa sakit kepala tegang terasa seperti kencang di sekitar dahi mereka.

Mayoritas orang yang menderita sakit kepala tegang mengalami sakit kepala episodik, rata-rata satu atau dua kali per bulan. Namun, sakit kepala tegang juga bisa kronis. Ketegangan sakit kepala disebabkan oleh kontraksi otot di daerah kepala dan leher. Berbagai makanan, aktivitas, dan stresor dapat menyebabkan kontraksi jenis ini.

Beberapa orang mengalami sakit kepala tegang setelah menatap layar komputer untuk waktu yang lama, atau setelah berkendara dalam waktu lama. Suhu dingin juga bisa memicu sakit kepala tegang. Pemicu lain untuk sakit kepala tegang meliputi: alkohol, ketegangan mata mata kering, kelelahan, merokok, dingin atau flu, infeksi sinus, kafein, maupun stres emosional.

Sakit kepala berbeda dengan migrain, yang merupakan jenis sakit kepala yang menyebabkan rasa sakit berdenyut pada satu atau kedua sisi kepala Anda. Namun, sakit kepala tegang tidak menyebabkan semua gejala migrain, seperti mual dan muntah. Dalam kasus yang jarang terjadi, sakit kepala tegang dapat menyebabkan kepekaan terhadap suara ringan dan keras, mirip dengan migrain. Obat nyeri *Over-The-Counter* (OTC) seperti ibuprofen atau aspirin, dapat digunakan untuk menyembuhkan sakit kepala yang tegang. Namun, ini hanya boleh digunakan sesekali. Menurut Mayo Clinic, penggunaan obat OTC terlalu banyak dapat menyebabkan “*overuse*” atau “*rebound*” sakit kepala. Jenis sakit kepala ini terjadi saat seseorang menjadi terbiasa dengan pengobatan sehingga Anda merasa sakit saat obat hilang.

Obat OTC tidak cukup untuk mengobati sakit kepala yang berulang. Dalam kasus tersebut, dokter memberi resep untuk pengobatan, seperti: indometasin, ketorolac, naproxen, opiat resep, dan sejenisnya. Jika obat penghilang rasa sakit tidak bekerja, dokter Anda biasa meresepkan pelemas otot, yang dapat membantu menghentikan kontraksi otot.

## **b. Migrain**

Migrain adalah gangguan kepala primer yang gejalanya ditandai dengan sakit kepala berulang, pada tingkat sedang sampai parah. Pada umumnya, sakit migraine meliputi separuh kepala, berdenyut, dan berlangsung dari 2–72 jam. Gejala yang terkait termasuk mual, muntah, dan kepekaan terhadap cahaya, suara, atau bau.

Migrain disebabkan oleh campuran faktor lingkungan (stres), perubahan kadar hormon, serta genetik yang memengaruhi saraf dan pembuluh darah otak. Migrain adalah sakit kepala, namun berbeda dengan sakit kepala karena tegang dan jauh lebih kompleks. Hal ini cenderung terjadi pada orang yang perfeksionis, setelah melakukan aktivitas yang intens. Secara fisiologis, beberapa pembuluh darah di kepala atau tangan mengalami kontraksi, lalu tiba-tiba mengendur.

Kontraksi pembuluh darah di kepala bertanggung jawab atas gejala awal gangguan sensorik visual atau lainnya, sementara dilatasi pembuluh darah bertanggung jawab atas migrain yang berdenyut. Gangguan pada pembuluh darah di perut bisa menyebabkan mual atau muntah. Rasa sakit di kepala mungkin sangat parah sehingga seseorang tidak dapat menahannya.

Kecenderungan yang menyebabkan terjadinya migrain antara lain: kelebihan beban kerja, dan makanan tertentu seperti keju, cokelat, *yogurt*, atau anggur dapat memicu serangan migrain. Latihan relaksasi harus sering dilakukan untuk mengurangi datangnya migrain.

## **c. Sakit Punggung**

Dalam kondisi stres dan kecemasan, ketidaknyamanan fisik bisa bertambah baik secara sadar maupun tidak sadar, serta dapat menyebabkan ketidakmampuan yang tidak proporsional. Dengan demikian, kekhawatiran yang kronis, kehilangan, pekerjaan yang tidak memuaskan atau kemungkinan kehilangan pekerjaan, masalah hubungan, atau tekanan keuangan dapat mengubah ketidaknyamanan punggung bawah menjadi rasa sakit yang tidak dapat diatasi, dan rasa sakit terus-menerus yang berkepanjangan dapat menyebabkan gangguan dalam pola perilaku seseorang.

Sakit punggung kronis adalah penyebab utama absennya seseorang dalam bekerja. Pengenalan awal, istirahat, relaksasi, dan penerapan panas untuk

meringankan kejang otot yang kontraksi, dapat menghilangkan situasi stres dan meringankan rasa sakit.

#### **d. *Palpitasi dan Ketidaknyamanan***

Palpitasi atau jantung berdebar adalah berdebarnya detak jantung kita. Tingkat detak jantung istirahat atau normal, berkisar antara 60 dan 80 denyut per menit. Selama latihan olahraga (apalagi olahraga fisik berat) atau tekanan emosional, tingkat kenaikan bisa mencapai 150 atau bahkan 200 denyut per menit. Terkadang ada detak jantung yang prematur, yang terjadi lebih awal dari seharusnya. Kontraksi dini dan biasanya lemah ini diikuti oleh jeda yang lebih lama, dan kontraksi yang lebih kuat.

Kejadian semacam itu sering dialami sebagai “seolah-olah jantung terbalik” atau “seolah-olah jantung tidak berdegup kencang”. Stres, kecemasan, kopi berlebih, dan merokok berlebihan sering menjadi penyebabnya. Ketegangan yang berkepanjangan pada otot dada atau kebiasaan menahan napas, bisa menyebabkan ketidaknyamanan dada dan ketakutan bahwa ada sesuatu yang salah dengan jantung. Kekhawatiran seperti itu bisa menonjolkan ketegangan dan meningkatkan ketidaknyamanan.

#### **e. *Alergi***

Alergi adalah reaksi tubuh terhadap zat asing yang menghasilkan antibodi dalam darah, yang bereaksi terhadap sumber zat asing tersebut. Akibatnya, beberapa bahan kimia terutama histamin dan serotonin dilepaskan, dan kondisi alergi khas diproduksi. Gejalanya antara lain: demam, hidung mengalir, mata berair, kelopak mata bengkak, ruam kulit, asma, gatal, pendarahan dari usus, atau muntah. Zat asing tersebut bersumber dari beberapa hal, termasuk stroberi, cokelat, atau bahan makanan lainnya; obat-obatan seperti penisilin atau aspirin; debu atau serbuk sari; bahan kimia rumah tangga seperti deterjen; dan semprotan rambut.

Seseorang bisa menjadi alergi terhadap hampir semua benda. Stres walaupun tidak secara langsung dapat juga menyebabkan alergi. Reaksi ini kemudian menjadi sumber stres. Stres kronis bisa memperparah kondisi alergi. Hal ini disebabkan respons *T-helper 2* (TH2)-predominan yang didorong oleh penekanan *interleukin 12* oleh sistem saraf otonom, dan sumbu hipotalamus-hipofisis-adrenal. Manajemen stres pada individu yang sangat rentan terkena stres dapat mengatasi gejala alergi.

#### **f. Batuk dan Pilek**

Penyakit batuk dan pilek merupakan penyakit yang sangat mudah sekali menyerang tubuh manusia. Nama lain dari penyakit pilek disebut influenza atau disingkat menjadi flu. Peradangan yang terjadi pada lapisan hidung dan tenggorokan merupakan penyebab pilek, dan peradangan tersebut mengakibatkan produksi lendir menjadi lebih banyak.

Penyakit batuk dan pilek disebabkan oleh virus RNA dari famili *Orthomyxoviridae* (virus influenza). Gejala yang biasanya muncul dari penyakit ini di antaranya demam, badan menggigil, nyeri tenggorokan, nyeri otot, sakit kepala, batuk-batuk, mudah lelah, lemas, dan perasaan tidak nyaman. Pada umumnya, pilek ditandai dengan adanya bersin-bersin pada penderita.

Infeksi virus diketahui dapat menyebabkan flu biasa. Penyebaran virus dan merokok diketahui meningkatkan risikonya, namun meski terkena virus tidak semua orang menjadi terserang flu. Lantas apa yang membuat satu orang rentan dan yang lain resisten? Graham dan rekan kerja dari Australia mempelajari 235 orang dewasa selama periode enam bulan. Peserta dibagi menjadi kelompok stres rendah dan stres tinggi, sesuai dengan jumlah kejadian kehidupan, kerepotan sehari-hari, dan keadaan psikologis yang diukur oleh *Life Events Inventory*, *Daily Hassles Scale*, dan *General Health Questionnaire*.

Kelompok stres tinggi telah menderita sejumlah episode secara signifikan, dan gejala mereka berlangsung lebih lama daripada kelompok stres rendah. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa stres mengurangi keefektifan sistem kekebalan tubuh manusia. Hal ini tentunya bisa menjadi mekanisme yang mendasari stres, dan berbagai penyakit termasuk kanker.

#### **g. Asma**

Gejala batuk, mengi, dan sesak dada biasa terjadi pada serangan asma. Asma juga biasa disebut dengan asma bronkial atau penyakit saluran napas reaktif. Dalam serangan asma, tabung bronkial kecil yang membawa udara masuk dan keluar dari paru-paru menyempit, karena spasme otot di bawah pengaruh histamin dan bahan kimia lainnya dilepaskan selama reaksi alergi, di dalam dinding tabung.

Penyempitan ini semakin diperparah dengan pembengkakan lapisan tabung, yang juga ditutupi dengan lendir lengket. Akibatnya, untuk mendapatkan cukup udara semakin sulit, dan orang yang terkena menjadi sesak napas maupun batuk.

Pernapasan yang mengeluarkan bunyi disebabkan oleh tabung bronchial yang semakin menyempit saat menghembuskan napas.

Pada orang yang rentan terhadap serangan tersebut maka harus berhati-hati terhadap alergen (sumber pemicu alergi), seperti debu, bulu, bakteri jamur, serbuk sari, dan dalam beberapa kasus bahan makanan tertentu atau obat-obatan terlarang. Tungau debu yang bersembunyi di tempat tidur atau kasur sering kali merupakan agen yang memicu asma.

#### ***h. Nyeri Dada***

Angina pektoris adalah istilah medis untuk nyeri dada atau ketidaknyamanan akibat penyakit jantung koroner. Hal itu terjadi ketika otot jantung tidak mendapatkan darah sebanyak yang dibutuhkannya, atau karena satu atau lebih arteri jantung menyempit atau tersumbat yang disebut iskemia. Angina biasanya menyebabkan tekanan, kepanikan, kejengkelan, atau rasa sakit di bagian dada yang tidak nyaman. Selain itu, terdapat juga ketidaknyamanan pada bagian leher, rahang, bahu, punggung, atau lengan.

Hal itu terjadi ketika jantung tidak menerima cukup oksigen. Otot jantung disuplai dengan darah yang membawa oksigen, melalui jaringan arteri kecil yang dikenal sebagai koroner. Dalam kondisi yang disebut aterosklerosis atau pengerasan arteri, deposit lemak yang dikenal sebagai plak diletakkan di dalam lapisan arteri. Plak ini menyebabkan ketegangan di dinding arteri yang tidak merata, dan akhirnya bisa menyebabkan retak dan pendarahan di dalamnya. Bagian dalam arteri menjadi menyempit dan tidak teratur.

Saat tuntutan ekstra diletakkan di hati selama berolahraga atau mengikuti makanan berat, paparan cuaca dingin, atau tekanan emosional yang tidak semestinya, arteri yang menyempit tidak mampu memasok darah pembawa oksigen. Ketidakmampuan ini menyebabkan rasa sakit khas angina, yang akan hilang atau lega dalam dua atau tiga menit setelah orang tersebut menghentikan semua aktivitas.

Kegelisahan atau krisis emosional melepaskan hormon stres seperti *epinefrin* dan *norepinephrine*, dan meningkatkan kemungkinan serangan angina dengan beberapa cara yang berbeda. *Pertama*, mempercepat gaya dan kecepatan jantung sehingga meningkatkan beban kerja jantung. *Kedua*, menyebabkan penyempitan pembuluh darah dan kenaikan tekanan darah, dan karena jantung

harus memompa pada tekanan yang lebih tinggi sehingga kerjanya meningkat lebih jauh lagi. *Ketiga*, menyebabkan penyempitan arteri koroner.

Banyak kasus angina dan bahkan beberapa kasus serangan jantung telah didokumentasikan melalui teknik sinar-X khusus (disebut angiografi), untuk memvisualisasikan pembuluh darah koroner yang penyebabnya terbukti sebagai kejang arteri koroner normal. Beberapa orang mengalami hiperventilasi dengan stres. Singkatnya, hiperventilasi membersihkan karbon dioksida dari darah terlalu cepat sehingga mengubah komposisi kimia darah dan membuatnya lebih basa.

Perubahan biokimia darah semacam itu menyebabkan penyempitan pembuluh koroner yang mengarah ke angina. Angina sendiri menakutkan dan karena itu cenderung menyebabkan stres lebih lanjut sehingga memperparah kondisi lebih lanjut. Obat-obatan seperti nitrogliserin yang melebarkan pembuluh darah dapat membantu meringankan serangan, tapi biasanya tidak menyembuhkan akar penyebab kondisinya. Ketika pasien angina dapat mengambil liburan dan menjauh dari tekanan kehidupan kerja sehari-hari, sering kali episode angina mereka berkurang secara signifikan. Hal ini tentunya menunjukkan keterkaitannya dengan stres.

#### ***i. Tekanan Darah Tinggi***

Tekanan darah tinggi ringan hingga sedang adalah kondisi umum yang dialami satu dari lima orang dewasa. Hal ini bisa menyiksa jantung dan berkontribusi pada pengerasan arteri atau aterosklerosis, yang berakibat pada serangan jantung, stroke, dan penyakit pembuluh darah. Hanya 5 sampai 10 persen pasien dengan tekanan darah tinggi diketahui penyebabnya seperti penyakit ginjal, tumor yang menyekresi hormon, malformasi kongenital pembuluh darah tertentu, atau reaksi terhadap pil kontrasepsi.

Obesitas merupakan faktor yang terkait dalam beberapa kasus, namun ada sejumlah besar orang kurus yang juga memiliki tekanan darah tinggi (Patel, C. 1987). Stres, garam berlebih, dan alkohol berlebih semakin banyak dikenali sebagai faktor penyebab tekanan darah tinggi.

Tekanan darah tinggi jarang ditemukan pada masyarakat primitif di mana kehidupannya cenderung lamban dan posisi sosialnya lebih stabil. Dengan perubahan industrialisasi, urbanisasi, migrasi, sosial, budaya, dan ekonomi semua orang dituntut untuk melakukan adaptasi perilaku terus-menerus.

Seiring bertambahnya usia, proses adaptasi ini menjadi semakin membuat stres. Hal ini dapat menjadi alasan mengapa tekanan darah meningkat seiring usia tua di masyarakat industri, dan mengapa fenomena tersebut tidak ada dalam masyarakat primitif.

Pekerjaan tertentu yang membutuhkan kewaspadaan tinggi sangat berisiko mengalami tekanan darah tinggi. Misalnya, pengontrol lalu lintas udara yang bekerja di bandara yang lalu lintas udaranya padat, atau pialang saham tampaknya berisiko terkena tekanan darah lebih tinggi daripada pekerjaan lain. Akan tetapi, orang-orang dengan pekerjaan membosankan atau kehilangan pekerjaan juga memiliki tekanan darah tinggi.

#### *j. Serangan Jantung*

Perasaan tertekan, sesak, sakit di dada atau lengan yang menyebar ke leher, rahang, atau punggung bisa menjadi tanda bahwa seseorang mengalami serangan jantung. Berikut ini adalah kemungkinan tanda dan gejala serangan jantung yang biasa terjadi: yaitu batuk, mual, muntah, dada sakit, pusing, sesak napas yang disebut dispnea, wajah tampak berwarna abu-abu, perasaan takut bahwa hidup akan berakhir, merasa tidak enak, gelisah, berkeringat, dan sesak napas. Rasa sakit yang dirasakan seseorang biasanya konstan, meski kadang kala datang dan pergi.

Otot jantung membutuhkan oksigen untuk bertahan hidup. Serangan jantung terjadi ketika aliran darah yang membawa oksigen ke otot jantung sangat berkurang atau terputus sepenuhnya. Hal ini terjadi karena arteri koroner yang memasok otot jantung dengan aliran darah perlahan bisa, menjadi sempit dari penumpukan lemak, kolesterol, dan zat lain yang sekaligus disebut plak. Proses ini dikenal sebagai aterosklerosis. Apabila plak di arteri jantung pecah, darah yang beku terbentuk di sekitar plak. Bekuan darah ini bisa menghalangi aliran darah melalui otot jantung. Jika otot jantung kekurangan oksigen dan nutrisi maka disebut iskemia. Ketika kerusakan atau kematian sebagian otot jantung terjadi sebagai akibat iskemia, hal itu disebut serangan jantung.

Sejumlah faktor dapat membuat seseorang berisiko terkena serangan jantung, yaitu faktor yang tidak bisa diubah seperti usia dan riwayat keluarga. Faktor lain yang disebut faktor risiko yang dapat dimodifikasi atau diubah. Faktor risiko yang tidak dapat diubah meliputi: (1) usia, jika seseorang berusia di atas 65 tahun maka risiko terserang jantung lebih besar, (2) **seks**, pria lebih berisiko



dari pada wanita, (3) riwayat keluarga, jika seseorang memiliki riwayat keluarga penyakit jantung, tekanan darah tinggi, obesitas, atau diabetes maka orang tersebut lebih berisiko. (4) ras, orang-orang keturunan Afrika memiliki risiko yang lebih tinggi. Faktor risiko yang dapat dimodifikasi meliputi: merokok, kolesterol tinggi, kegemukan, kurang olahraga, diet, konsumsi alkohol, serta stres.

Tekanan darah tinggi, kadar kolesterol tinggi dalam darah, dan merokok dianggap faktor utama dari penyakit jantung koroner. Akan tetapi, separuh pasien yang menderita serangan jantung tidak memiliki faktor ini, bahkan ketika faktor risiko kecil atau kurang penting seperti obesitas, diabetes, dan kurangnya aktivitas fisik dipertimbangkan.

Ketika sel darah berkumpul bersama untuk menghasilkan bekuan darah yang disebut trombus, suplai darah melalui bagian jaringan koroner benar-benar terputus. Inilah yang terjadi saat terjadi serangan jantung. Merokok dan hormon stres diketahui dapat meningkatkan lengketan sel darah sehingga cenderung membentuk gumpalan. Nyeri dada yang terjadi kemudian mirip dengan angina, namun terjadi saat istirahat dan berlangsung lebih lama.

#### **k. Kelelahan Kronis**

Gejala kelelahan kronis biasanya muncul tiba-tiba. Akan tetapi, bagi sebagian orang, kelelahan tersebut berkembang secara bertahap selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan. Ada berbagai gejala *Chronic Fatigue Syndrome* (CFS), tetapi ada serangkaian gejala utama yang memengaruhi hampir semua orang dengan CFS. Gejala intinya adalah kelelahan fisik ekstrem, kelelahan mental, atau keduanya. Hal itu bisa konstan atau bisa datang dan pergi. Hal ini tidak hilang walaupun setelah beristirahat. Rasa sakit CFS bisa berada di satu area, lalu berpindah ke yang lain. Misalnya, nyeri otot, sendi, atau sakit kepala.

Perasaan lelah setiap saat mungkin adalah gejala stres yang paling umum. Kelelahan adalah perasaan memiliki energi yang tidak mencukupi untuk terus berlanjut, dan keinginan kuat untuk berhenti, istirahat, atau tidur. Hal ini adalah keletihan yang berasal dari aktivitas fisik atau mental. Kelelahan dijelaskan dalam kamus sebagai perasaan lelah, kelelahan, keletihan, lemah, lesu, mengantuk, dan semacamnya.

Kelelahan sebenarnya adalah perasaan subjektif dan memiliki beberapa efek perilaku dan fisik yang dapat diprediksi. Holly Atkinson (1987) menyatakan bahwa selain merasa lelah, orang-orang yang lelah tidak dapat secara efektif menangani masalah yang kompleks maupun berbagai hal yang remeh. Kemampuan untuk mempertimbangkan dan mencapai keputusan akhirnya. Keputusan juga biasa dibuat pada malam hari, yang dapat menyebabkan seseorang tampak tidak sehat keesokan harinya.

### ***1. Kecemasan***

Kecemasan adalah emosi yang ditandai dengan keadaan gejolak batin yang tidak menyenangkan, sering disertai dengan perilaku gugup. Hal ini adalah perasaan takut yang tidak menyenangkan karena kejadian yang diantisipasi, seperti perasaan akan segera meninggal.

Kecemasan sebenarnya tidak sama dengan ketakutan, yang merupakan respons terhadap ancaman langsung yang nyata atau yang dirasakan, sedangkan kecemasan adalah bayangan akan ancaman masa depan. Kegelisahan adalah perasaan tidak nyaman dan khawatir, maupun reaksi berlebihan terhadap situasi yang hanya secara subjektif dianggap mengancam. Hal ini sering disertai dengan ketegangan otot, kegelisahan, kelelahan, dan masalah dalam konsentrasi. Orang yang menghadapi kecemasan sering menarik diri dari situasi yang telah menimbulkan kecemasan di masa lalu.

Ada berbagai jenis kecemasan. kecemasan eksistensial dapat terjadi ketika seseorang menghadapi kecemasan, krisis eksistensial, atau perasaan karena tidak memiliki tujuan hidup. Orang juga bisa menghadapi kecemasan matematis, kecemasan somatik, demam panggung, atau kecemasan tes. Kecemasan sosial dan kegelisahan orang asing disebabkan saat orang khawatir dengan orang asing atau orang lain pada umumnya. Selanjutnya, kecemasan telah dikaitkan dengan gejala fisik seperti IBS, dan dapat meningkatkan penyakit kesehatan mental lainnya seperti OCD dan gangguan panik.

Langkah pertama dalam pengelolaan seseorang dengan gejala kecemasan adalah untuk mengevaluasi kemungkinan adanya penyebab medis yang mendasarinya, yang pengakuannya penting untuk memutuskan pengobatannya yang benar. Gejala kegelisahan menutupi penyakit organik, atau muncul sebagai akibat dari gangguan medis.

Kecemasan bisa berupa keadaan jangka pendek atau sifat jangka panjang. Sedangkan kecemasan merepresentasikan kekhawatiran tentang kejadian masa depan, gangguan kecemasan adalah sekelompok gangguan jiwa yang ditandai oleh perasaan cemas dan ketakutan. Gangguan kecemasan sebagian genetik, tapi dapat juga karena penggunaan narkoba, termasuk alkohol, kafein, dan *benzodiazepin* (yang sering diresepkan untuk mengobati kecemasan), serta penyalahgunaan obat. Kecemasan sering terjadi dengan gangguan mental lainnya, terutama gangguan bipolar, gangguan makan, gangguan depresi mayor, atau gangguan kepribadian tertentu.

Gejala psikologis yang nampak dari kecemasan antara lain: ketegangan batin, agitasi, takut kehilangan kendali, ketakutan bahwa sesuatu bencana akan terjadi, seperti pemadaman listrik, perampasan, serangan jantung, atau kematian. Gejala fisik yaitu jantung berdebar kencang (palpitasi), bernapas dengan cepat, merasa sesak napas atau merasa sulit untuk bernapas, mulut kering, terasa sakit, keinginan untuk buang air kecil, tangan bergetar, dan berkeringat

Ada sejumlah tipe gangguan kecemasan. Gangguan kecemasan umum (*Generalised Anxiety Disorder/GAD*) ditandai oleh gejala kecemasan yang hadir untuk sebagian besar waktu, dan tidak terbatas pada situasi tertentu. Kecemasan umum sering menyertai fobia, dan sangat umum terjadi pada orang-orang yang mengalami depresi. Hal ini juga dapat disebabkan oleh penyakit fisik, seperti kelenjar tiroid yang terlalu aktif, atau akibat respons emosional terhadap penyakit serius seperti serangan jantung. Jenis kecemasan yang lain adalah gangguan panik (*panic disorder*).

### **m. Fobia**

Fobia adalah reaksi ketakutan yang berlebihan dan irasional. Jika seseorang memiliki fobia maka dapat mengalami rasa takut atau panik, saat melihat kembali sumber rasa takutnya. Rasa takut bisa berupa tempat, situasi, atau objek tertentu. Tidak seperti gangguan kecemasan umum, fobia biasanya terhubung dengan sesuatu yang spesifik. Dampak fobia bisa mengganggu hingga sangat mematikan. Orang dengan fobia sering menyadari ketakutan mereka tidak masuk akal, tapi mereka tidak dapat melakukan apa pun mengenai hal itu. Ketakutan seperti itu bisa mengganggu kerja, sekolah, dan hubungan pribadi.

Fobia dapat dibagi menjadi fobia spesifik, fobia sosial, dan *agoraphobia*. Jenis fobia spesifik termasuk pada hewan tertentu, situasi lingkungan alami, darah atau

cedera (*blood and injury phobias*), dan situasi spesifik. Ketakutan yang paling umum adalah ketakutan akan laba-laba, takut akan ular (*animal phobias*), dan takut ketinggian. Hal tersebut biasanya dipicu oleh pengalaman negatif dengan objek atau situasi.

Fobia sosial (*social phobia*) adalah ketika orang tersebut mengkhawatirkan orang lain yang menilai mereka, takut berinteraksi sosial dengan orang lain, berbicara dengan orang, maupun makan, minum, dan berbicara di depan umum. Fobia sosial juga merupakan gejala depresi yang umum.

*Agoraphobia* adalah saat ketakutan akan suatu situasi terjadi karena melarikan diri tidak akan mungkin terjadi, takut untuk meninggalkan rumah, berada di tempat yang padat, bepergian dengan kendaraan, umum dan berada di tempat yang sulit untuk ditinggalkan.

*Agoraphobia* dapat diawali oleh peristiwa hidup, dan dikaitkan dengan ketakutan akan “bagaimana jika ia kembali saat sudah jauh dari rumah”. Orang tersebut dapat mengalami serangan panik saat berada di luar rumah, dan merasa lebih aman untuk tetap tinggal di dalam rumah. *Agoraphobia* sering dikaitkan dengan depresi.

Fobia biasanya terjadi pada situasi tertentu, misalnya ketakutan pada dokter gigi. Seseorang mengalami kegelisahan antisipatif’ saat memikirkan situasi di ruang dokter gigi, karenanya berusaha menghindarinya. Jika terkena situasi yang mengancam seperti pergi untuk wawancara kerja, pergi ke dokter gigi atau dokter, maupun melakukan pemeriksaan penting maka normal merasa cemas. Hal ini adalah bagian dari respons stres, yang juga membuat seseorang tegang dan waspada saat sedang menunggu informasi baru, menunggu untuk mengambil keputusan, dan juga untuk bertindak.

Fobia spesifik harus diobati dengan terapi, di mana orang tersebut dikenalkan pada situasi atau objek yang bersangkutan sampai rasa takut sembuh. Obat tidak berguna dalam jenis fobia ini. Fobia sosial dan *agoraphobia* sering diobati dengan beberapa kombinasi antara konseling dan pengobatan. Obat yang digunakan meliputi antidepresan, *benzodiazepin*, atau *beta-blocker*. Pengobatan yang biasa disebut desensitisasi, di mana pasien diajari relaksasi terlebih dahulu, dan kemudian secara bertahap dipaparkan situasi yang menyebabkan rasa takut. Situasi imajiner digunakan pada saat pertama dan kemudian yang nyata.

## **n. Depresi**

Orang dengan depresi berat akan mengalami keadaan kesedihan, kekosongan, dan keputusan hampir konstan setidaknya dua minggu. *Major Depressive Disorder* (MDD) adalah penyakit yang melemahkan, yang secara serius dapat memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan seseorang. Orang yang memiliki MDD tidak dapat menikmati aktivitas dengan menyenangkan, serta mengalami kesulitan makan, tidur, kerja, maupun ketika menjalin hubungan.

Banyak orang menggunakan kata “depresi” untuk menggambarkan gangguan *mood* ini. Namun, profesional dalam medis lebih memilih untuk menggunakan istilah “gangguan depresi mayor” atau “depresi berat”. Kedua istilah ini menggambarkan kondisi medis tertentu, dan bukan kelompok perilaku umum yang tidak memenuhi kriteria diagnosis MDD. Ketika seseorang merujuk pada “depresi klinis,” mereka biasanya mengacu pada MDD.

Dalam beberapa kasus, gejala dan kelainan ini berbeda secara signifikan dari biasanya. Hal ini bisa disebabkan oleh perilaku tertentu atau faktor lainnya. MDD bisa menjadi episode tunggal, terus berlanjut, atau kambuh kembali. Depresi (gangguan depresi mayor atau depresi klinis) adalah gangguan *mood* yang umum, namun serius.

Beberapa bentuk depresi sedikit berbeda, atau dapat berkembang dalam keadaan unik, seperti berikut ini.

- 1) Gangguan depresi yang persisten (*dysthymia*) adalah suasana hati yang tertekan yang berlangsung setidaknya selama dua tahun. Seseorang yang didiagnosis dengan gangguan depresi persisten mengalami episode depresi berat, yang bersamaan dengan periode gejala yang kurang parah, namun gejalanya berlangsung selama dua tahun untuk dianggap sebagai gangguan depresi yang persisten.
- 2) Depresi perinatal (*perinatal depression*) jauh lebih serius daripada *baby blues* (gejala depresi dan kecemasan yang relatif ringan yang biasanya hilang dalam dua minggu setelah melahirkan), yang dialami banyak wanita setelah melahirkan. Wanita dengan depresi perinatal mengalami depresi berat penuh selama kehamilan atau setelah melahirkan (depresi pascamelahirkan). Perasaan kesedihan, kegelisahan, dan kelelahan ekstrem yang menyertai depresi perinatal dapat menyulitkan seorang ibu baru.

- 3) Depresi psikotik (*psychotic depression*) terjadi ketika seseorang mengalami depresi berat ditambah beberapa bentuk psikosis, seperti memiliki kepercayaan palsu yang salah (delusi), mendengar atau melihat hal-hal yang tidak dapat dilihat dan didengar orang lain (halusinasi). Gejala psikotik biasanya memiliki “tema” depresi, seperti delusi rasa bersalah, kemiskinan, atau penyakit.
- 4) Gangguan afektif musiman (*seasonal affective disorder*) ditandai dengan timbulnya depresi selama bulan-bulan pada musim dingin, bila ada kurang sinar matahari alami. Depresi ini umumnya tidak terjadi pada musim semi dan musim panas. Depresi musim dingin biasanya disertai dengan penarikan diri secara sosial, peningkatan keinginan untuk tidur, dan penambahan berat badan, yang diperkirakan kembali setiap tahun dalam gangguan afektif musiman.
- 5) Gangguan bipolar (*bipolar disorder*) berbeda dengan depresi, tetapi gangguan ini termasuk dalam daftar ini karena seseorang dengan gangguan bipolar mengalami episode suasana hati yang sangat rendah, yang memenuhi kriteria depresi berat (disebut depresi bipolar). Akan tetapi, seseorang dengan gangguan bipolar juga mengalami suasana hati yang sangat tinggi (euforia atau mudah tersinggung yang disebut “mania”) atau bentuk yang kurang parah yang disebut *hypomania*.
- 6) Contoh dari jenis gangguan depresi lainnya yang baru ditambahkan pada klasifikasi diagnostik DSM-5, termasuk gangguan disregulasi suasana hati yang mengganggu (didiagnosis pada anak-anak dan remaja) dan gangguan *dysphoric* pramenstruasi (*Premenstrual Dysphoric Disorder /PMDD*).
- 7) Apabila kondisi yang menyakitkan sudah ada sebelum penyakit depresi maka rasa sakit menjadi semakin parah. Orang tersebut mungkin membayangkan dirinya yang menderita kanker, yang tidak dapat disembuhkan atau penyakit mengerikan lainnya. Pengobatan depresi membutuhkan banyak pemahaman oleh penyedia layanan kesehatan, serta teman dan keluarga selain obat antidepresan yang digunakan untuk memperbaiki ketidakseimbangan biokimia pada otak.

#### ***o. Depresi Pascakelahiran (Postnatal Depression)***

Depresi pascakelahiran dapat memengaruhi wanita dengan cara yang berbeda. Hal ini dapat dimulai kapan saja di tahun pertama setelah melahirkan, dan

dapat terjadi secara tiba-tiba atau bertahap. Banyak wanita yang merasa sedikit tertegun, menangis, atau cemas di minggu pertama setelah melahirkan. Hal ini sering disebut *baby blues* dan sangat umum sehingga dianggap normal. *Baby blues* tidak bertahan lebih dari dua minggu setelah melahirkan. Jika gejalanya berlangsung lebih lama maka seseorang bisa mengalami depresi pascakelahiran.

Gejala umum depresi pascakelahiran adalah perasaan sedih dan rendah hati, kehilangan minat di dunia sekitar, dan tidak lagi menikmati hal-hal yang biasanya memberi kesenangan, kurang energi dan merasa lelah sepanjang waktu, kesulitan tidur di malam hari dan merasa mengantuk di siang hari, merasa bahwa ia tidak dapat merawat bayinya, masalah dalam berkonsentrasi dan mengambil keputusan, kehilangan nafsu makan atau nafsu makan yang meningkat (*comfort eating*), merasa gelisah, mudah tersinggung atau sangat apatis, perasaan bersalah, putus asa dan menyalahkan diri sendiri, dan lain-lain. Gejala ini dapat memengaruhi kehidupan sehari-hari dan hubungan seorang ibu dengan bayi, keluarga, dan teman-temannya. Penyebab depresi pascakelahiran tidak dipahami dengan baik, namun diperkirakan bahwa stres fisik dan emosional melahirkan dan merawat bayi, dengan hilangnya kebebasan terkait dan mungkin juga karier, dapat memicu depresi pada wanita.

**p. Gangguan Iritasi Usus Besar**

*Irritable Bowel Syndrome* (IBS) adalah kelainan umum yang memengaruhi usus (usus besar). Sindrom iritasi usus biasanya menyebabkan kram, sakit perut, kembung, gas, diare, dan konstipasi. IBS adalah kondisi kronis yang harus dikelola dalam jangka panjang. Meskipun tanda dan gejala tidak nyaman, IBS tidak menyebabkan perubahan pada jaringan usus atau meningkatkan risiko kanker kolorektal (kanker usus besar). Hanya sejumlah kecil orang dengan sindrom iritasi usus besar yang memiliki tanda dan gejala parah. Beberapa orang bisa mengendalikan gejala mereka dengan mengelola diet, gaya hidup, dan stres.

Pengobatan juga bisa dilakukan dengan mengatasi sumber stres, dan harus meningkatkan kadar serat dengan buah segar, sayuran, roti gandum, serta obat-obatan untuk meredakan kejang kolon. Salah satu gangguan usus lainnya adalah ulkus peptikum, yaitu luka yang menyakitkan pada lapisan perut atau bagian pertama dari usus kecil (duodenum). Penyebab pasti dari penyakit ini belum diketahui dengan pasti. Namun diduga berasal dari ketidakseimbangan antara cairan pencernaan di perut dan duodenum.

#### **q. Gangguan Pramenstruasi**

Sindrom pramenstruasi (PMS) mengacu pada gejala fisik dan emosional, yang terjadi dalam satu sampai dua minggu sebelum periode datang bulan wanita. Gejalanya sering bervariasi antara wanita, dan dapat sembuh di sekitar awal haid. Gejala umum meliputi jerawat, perut kembung, merasa lelah, mudah tersinggung, dan perubahan *mood*. Sering kali gejala hadir sekitar enam hari.

Pola gejala seorang wanita bisa berubah seiring waktu. Gejala tidak terjadi selama kehamilan atau setelah menopause. Pola gejala emosional dan fisik yang konsisten terjadi setelah ovulasi dan sebelum menstruasi, sampai tingkat yang mengganggu kehidupan normal. Gejala emosional tidak boleh dibiarkan selama bagian awal siklus menstruasi.

Beberapa gejala PMS dapat diperparah dengan diet tinggi garam, alkohol, atau kafein. Perubahan kadar hormon diyakini sebagai penyebab PMS. Pengurangan terhadap garam, kafein, dan stres bersamaan dengan olahraga yang meningkat, biasanya direkomendasikan untuk orang dengan gejala ringan. Suplemen kalsium dan vitamin D dapat juga bermanfaat pada beberapa kasus.

Sebanyak 80 persen wanita melaporkan memiliki beberapa gejala sebelum menstruasi. Gejala ini memenuhi syarat sebagai PMS pada 20-30 persen wanita pramenopause. *Premenstrual Dysphoric Disorder* (PMDD) adalah bentuk PMS yang lebih parah, dan memiliki gejala psikologis lebih besar. PMDD memengaruhi 3-8 persen wanita pramenopause.

#### **r. Diabetes Melitus**

Diabetes melitus adalah penyakit yang mencegah tubuh seseorang, untuk menggunakan energi dari makanan yang dikonsumsi sehari-hari. Diabetes terjadi pada salah satu situasi ketika pankreas (organ di belakang perut) menghasilkan sedikit insulin, atau tidak menghasilkan insulin sama sekali, atau pankreas membuat insulin, tetapi insulin yang dibuat tidak bekerja sebagaimana mestinya. Kondisi ini disebut resistensi insulin.

Untuk lebih memahami diabetes, ada baiknya untuk mengetahui lebih banyak tentang bagaimana tubuh menggunakan makanan untuk energi (sebuah proses yang disebut metabolisme). Tubuh seseorang terdiri dari jutaan sel. Untuk membuat energi, sel membutuhkan makanan dalam bentuk yang sangat sederhana. Saat manusia makan atau minum, sebagian besar makanan akan



dipecah menjadi gula sederhana yang disebut glukosa. Glukosa menyediakan energi yang dibutuhkan tubuh untuk aktivitas sehari-hari.

**s. *Burnout***

*Burnout* adalah keadaan stres kronis yang menyebabkan kelelahan fisik, mental, dan emosional sehingga mengakibatkan penurunan kinerja. Ketika dalam keadaan lelah, seseorang tidak dapat berfungsi secara efektif pada tingkat pribadi atau profesional. Namun, kelelahan tidak terjadi secara tiba-tiba. Gejala dari *burnout* adalah berikut ini.

- 1) Kelelahan kronis, pada tahap awal, seseorang merasa kurang berenergi dan merasa lelah hampir setiap hari. Pada tahap terakhir, seseorang merasa lelah secara fisik dan emosional, terkuras, dan habis, atau seseorang takut akan hari esok/ke depan.
- 2) Insomnia, pada tahap awal, seseorang mengalami masalah tidur atau tertidur satu hingga dua malam dalam seminggu. Pada tahap akhir, insomnia bisa berubah menjadi gangguan malam yang terus-menerus.
- 3) Keterbelakangan/gangguan konsentrasi dan perhatian, yakni kurangnya fokus dan kelupaan yang ringan sebagai tanda awal. Kemudian, permasalahannya dapat sampai ketika seseorang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) Gejala fisik, yakni termasuk nyeri dada, jantung berdebar-debar, sesak napas, nyeri pada gastrointestinal, pusing, maupun pingsan.
- 5) Penyakit yang semakin meningkat karena kekebalan tubuh yang menurun, seperti flu dan lain-lain.
- 6) Kehilangan selera makan, yakni tidak merasa lapar atau melewatkan beberapa waktu jam makan. Jika hal ini berlanjut maka seseorang akan kehilangan jumlah berat badan.
- 7) Kegelisahan, yaitu kekhawatiran dan ketegangan yang dialami seseorang. Ketika kelelahan melanda maka tingkat kegelisahan seseorang bisa semakin meningkat.
- 8) Depresi, yaitu perasaan sedih, merasa bersalah, dan merasa tidak berharga.
- 9) Marah, yang memiliki gejala awal mudah tersinggung, dan gejala akhirnya akan meledakkan kemarahan.

Salah satu sindrom stres kerja yang paling umum dan sering tidak dikenal adalah *burnout*. Seperti penyakit, *burnout* berkembang perlahan dan mengalami tahap yang dapat dikenali. Menurut Robert Venning & James Spradly (1981), terdapat lima tahap berikut dalam proses *burnout*.

- 1) Tahap kepuasan kerja, pada tahap ini individu senang dengan pekerjaan yang ia lakukan. Dia memberi energi lebih banyak, tetapi jika tidak diisi ulang dalam waktu yang tepat atau cukup maka tahap kedua berangsur-angsur akan terjadi.
- 2) Tahap kekurangan bahan bakar, pada tahap ini individu mulai merasa lelah, kekurangan energi, dan tidur menjadi terganggu. Ia mengeluh karena tidak dapat melakukan banyak hal seperti dulu, kreativitas rendah, ada kecenderungan untuk tidak membuat keputusan, dan mengarah pada meningkatnya sinisme.
- 3) Tahap gejala kronis, pada tahap ini individu mulai merasa lelah dan mungkin merasa sakit secara fisik. Ada gejala samar seperti mual, sakit kepala tegang, atau sakit punggung. Ada kecenderungan terbangun di pagi hari dan merasa lelah. Orang yang biasanya selalu tenang dan santai, menjadi marah atau selalu hampir kehilangan kesabaran.
- 4) Tahap krisis, pada tahap ini gejala menjadi kritis. Periode ini ketika pikiran seseorang hanya terpaku pada pekerjaan mereka. Pikiran selalu disibukkan dengan masalah pekerjaan, bahkan saat orang tersebut menonton televisi atau dalam lingkungan keluarga dan makan malam. Terkadang ada dorongan kuat untuk melepaskan diri dari semua peran di pekerjaan, keluarga, dan lain-lain.
- 5) Tahap perincian akhir, pada tahap ini seseorang merasa tidak bisa melanjutkan berbagai perannya. Berbagai bentuk perilaku menyimpang pun bahkan dilakukan. Akhirnya, seseorang bisa mengalami gangguan mental atau fisik, dalam bentuk depresi atau serangan jantung.

## D. RANGKUMAN

Dewasa ini stres telah menjadi suatu fenomena yang menarik bagi para periset dari berbagai bidang ilmu, baik dijadikan sebagai variabel bebas, variabel terikat, maupun variabel moderator. Stres telah menjadi wabah yang menakutkan karena dalam berbagai lini kehidupan terdapat sumber stres (*stressor*), yang

menjadi penyebab seseorang mengalami stres. Stresor, simtom, atau tanda-tanda orang mengalami stres telah banyak didokumentasikan, begitu juga dampaknya terhadap fisik, mental, emosional, dan perilaku.

Situasi stres ada yang menguntungkan, tetapi ada juga yang tidak menguntungkan baik bagi pengembangan sumber daya manusia maupun bagi organisasi, baik organisasi bisnis, ataupun organisasi nirlaba seperti organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Serangan stres tidak pandang bulu dan bisa menjangkit siapa saja, kapan saja dan di mana saja sepanjang terdapat sumber stres. Oleh karena itu, pengetahuan mengenai penyebab, jenis, dampak, dan upaya mengatasinya sangat dibutuhkan sehingga seseorang tidak terjebak pada kondisi stres yang berkepanjangan.

## E. LATIHAN SOAL

Untuk meningkatkan kompetensi Anda setelah mempelajari bahan kajian bab ini, Anda diminta menyimak berita berikut. Kemudian jawablah pertanyaan yang disajikan pada akhir berita ini.

### “Kasus DNS Cakar Polantas, Kemacetan Bisa Jadi Sumber Stres”

**Jakarta** – DNS tengah menjadi perbincangan hangat di media sosial gara-gara mencakar polisi lalu lintas (Polantas) di Jalan Jatinegara Barat, Jakarta Timur. Pengamat perkotaan Yayat Supriyatna, menyebut luapan emosi di jalanan bisa disebabkan karena stres terjebak kemacetan.

“Dari survei, sebagian besar warga Jakarta memang mengalami tekanan kejiwaan dan salah satu sumber stresnya adalah kemacetan sehingga mereka berani melanggar aturan lalu lintas, menerabas jalur bus transjakarta, dan lainnya. Jadi, bisa saja salah satu penyebab emosionalnya pegawai MA kemarin, hingga menyerang polisi karena kemacetan,” ujar Yayat saat dihubungi detikcom, Rabu (14/12/2016).

Yayat mengibaratkan kemacetan di Jakarta sebagai tempat untuk melatih kesabaran. Namun, jika kemacetan berlebih, tentunya seseorang akan mudah tersulut emosi. “Seperti kata Majalah Time, kemacetan Jakarta merupakan tempat melatih kesabaran. Mungkin kalau sebentar bisa untuk melatih kesabaran,

tapi jika ditambah dengan tekanan pekerjaan dan lainnya, kemacetan bisa menjadi faktor emosionalnya seseorang, bahkan orang Jakarta termasuk mudah tersulut emosinya, dan membunyikan klakson sudah menjadi senjata termudah pengemudi untuk meluapkan rasa stresnya. Jadi, kalau sampai ibu-ibu, bisa sampai sekasar itu bahkan berani melawan petugas sudah pasti dari tekanan emosional yang meluap,” jelasnya.

Menurutnya, seorang pengendara harus mampu menjaga sikap dan patuh aturan saat berada di jalan raya. Bila seorang pengendara dalam keadaan *mood* yang temperamen maka disarankan tidak menggunakan kendaraan pribadi dan beralih ke kendaraan umum. “Selain sikap dari pengendaranya sendiri, ada baiknya juga polisi yang bertugas tidak serta merta langsung menilang seseorang. Bisa dengan sapaan ramah atau sekadar senyum terlebih dahulu, sebelum memberikan teguran,” sambungnya.

Kepala Biro Hukum dan Humas MA, RM sebelumnya mengatakan ada sejumlah kemungkinan yang membuat DNS melakukan aksi tersebut. Dirinya menyebut faktor kelelahan akibat kemacetan di jalan menjadi salah satu penyebab Dora emosi. Selain itu, MA juga menegaskan tidak akan melindungi pegawainya bila bermasalah dengan hukum.”Kalau kita lihat sebenarnya hal ini juga didorong faktor kelelahan, emosi, jalanan macet dan panas jadi kemungkinan hal ini terjadi cukup besar. Enggaklah. Masa lembaga peradilan melindungi, sedangkan hakim saja sama saja. Siapa pun yang melakukan pelanggaran juga harus bertanggung jawab atas perbuatannya,” ujar Kabiro Hukum dan Humas MA RM kepada detikcom, Rabu (14/12). Atas aksinya yang memaki dan mencakar polantas, DNS saat ini tengah diperiksa oleh Badan Pengawasan MA. DNS juga terancam dengan pasal berlapis, seperti Pasal 212 KUHP dan/atau Pasal 351 KUHP tentang penganiayaan dan/atau Pasal 352 KUHP tentang penganiayaan ringan.(adf/fdn).

Sumber berita: <https://news.detik.com/berita/d-3371698/>  
Diakses: Kamis 15 Desember 2016, 09:24 WIB Aditya Fajar Indrawan – detikNews

### **Pertanyaan:**

1. Setelah Anda menyimak kasus yang dimuat dalam berita di atas, dan jika dihubungkan dengan bahan kajian Bab-6 ini, apakah yang menjadi sumber stres (stresor) sehingga terjadi perilaku seperti yang digambarkan dalam berita tersebut?

2. Apakah stres itu menular? Orang yang mengalami stres sering membuat orang lain juga mengalami stres. Dalam kasus di atas, sebutkan dan jelaskan sedikitnya 5 (lima) pihak yang terdampak stres (ikut mengalami stres).
3. Anda diminta mencari berita dari sumber lain, bagaimana solusi akhir dari kasus di atas, dan berikan tanggapan Anda apakah solusi tersebut tepat.
4. Kehidupan di kota-kota besar sarat dengan stres, dan sangat berbeda dengan kehidupan di alam pedesaan. Anda diminta menyebutkan sedikitnya masing-masing 3 (tiga) sumber stres yang berkaitan dengan kehidupan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan di kota besar seperti Jakarta misalnya, kemudian sebutkan gejala dan dampaknya.
5. Hidup di abad yang kemajuan teknologi dan komunikasinya begitu pesat saat ini maka seseorang mudah berisiko terkena stres. Anda diminta menjelaskan sedikitnya 5 (lima) upaya Anda mengenai apa yang harus Anda siapkan, serta apa yang harus Anda lakukan agar Anda tidak terkena depresi.

# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI STRES

## A. STRATEGI *COPING*

Berikut penjabaran lebih lanjut mengenai strategi *coping*.

### 1. Definisi *Coping*

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa sumber stres yang sama, dapat menghasilkan dampak stres yang berbeda pada masing-masing individu. Hal ini karena setiap individu memiliki strategi *coping* yang berbeda-beda. Jadi, setiap orang mempunyai kemampuan untuk menanggapi situasi stres, walaupun tidak semua orang dapat berhasil mereduksi, menghindar, atau melawan stres tersebut. Cara, strategi, maupun tindakan untuk menanggapi situasi stres tersebut dinamakan “*coping*”.

Cox (1985) menjelaskan bahwa *coping* adalah suatu bentuk perilaku pemecahan masalah, dan jika pemecahan masalah gagal maka akan menghasilkan stres. *Coping* melibatkan strategi kognitif dan perilaku, serta direpresentasikan dengan penyesuaian kepada situasi atau penyesuaian dari situasi.

*Coping* dapat berhasil jika sumber dari masalah dapat diatasi, atau stres yang dialami secara langsung dapat dikurangi. Apakah sukses atau tidak, ada suatu mekanisme balikan yang mengubah persepsi orang terhadap lingkungan kerja, dan aspek lain dari proses *coping*. Cox mengutip hasil riset Osipow dan Davis (1988), yang menyelidiki pengaruh sumber *coping* terhadap stres. Mereka menemukan bahwa semua sumber *coping* begitu efektif dalam mengurangi semua ketegangan.

Osipow and Spokane's (2005) mengemukakan bahwa jabatan, ketegangan, dan sumber *coping* saling berinteraksi di dalam sistem tertutup (pendekatan interaksional). Jika sumber stres jabatan adalah sama untuk dua orang maka

ketegangan yang dihasilkan akan berbeda, karena memiliki sumber *coping* yang berbeda-beda.

Kemudian menurut Folkman & Lazarus (1988) sebagaimana dikutip Brenda Yip & Steve Rowlinson (2006), *coping* dapat didefinisikan sebagai usaha kognitif dan perilaku, untuk mengelola tekanan eksternal atau tuntutan internal, yang dinilai melebihi kemampuan sumber daya individu. Folkman & Lazarus (1988) selanjutnya mengemukakan bahwa *coping* merupakan suatu proses.

Pada mulanya individu dihadapkan pada suatu situasi. Individu kemudian memberikan penilaian terhadap situasi tersebut, apakah situasi ini dirasakan mengancam, atau apakah ia merasakan adanya emosi-emosi negatif pada saat berada dalam situasi tersebut. Apabila jawabannya “ya”, berarti situasi tersebut dinilai sebagai situasi yang menekan, menantang, atau situasi tersebut merupakan stresor bagi individu. Keadaan ini mengarahkan individu kepada dua kemungkinan reaksi, yaitu merasa tertekan (*distress*) dan kemudian memberikan reaksi yang bersifat emosional dan berusaha untuk mengatasi masalah.

*Coping* yang dilakukan individu pun tidak selalu langsung mengatasi masalah (*problem focused*), tetapi bisa pula hanya mengurangi emosi negatif yang muncul (*emotion focused*). Untuk upaya semacam ini, Lazarus menyetarakannya dengan reaksi yang bersifat emosional (*distress, negative emotional response*). Setelah melakukan reaksi-reaksi tersebut, individu bersangkutan kemudian melakukan evaluasi kembali, untuk melihat apakah upaya yang telah dilakukan tersebut dinilai berhasil atau belum. Langkah ini membuat individu membuat penilaian kembali (*secondary appraisal*), apakah emosi yang tidak menyenangkan tersebut telah berkurang, dan apakah masalah yang dihadapi telah teratasi atau belum.

Keberhasilan suatu upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi tekanan bukan berarti terhentinya perilaku *coping*, karena stresor mungkin saja tetap ada atau kembali ada. Pada umumnya, perilaku *coping* yang dinilai berhasil akan kembali dilakukan jika individu mengalami tekanan yang sama atau serupa. Sebaliknya, kegagalan individu dari suatu perilaku *coping* tertentu kemudian menjadi ‘*possibly stress event*’, untuk dinilai kembali oleh individu bersangkutan apakah kegagalan itu kemudian menjadi ancaman tersendiri bagi dirinya.

Rudolf, Dennig, & Weiss (1995) yang juga dikutip Phillip L. Rice (1999) mencoba memperkenalkan tentang episode *coping* yang meliputi tiga komponen yaitu: (a) *coping response*, (b) *coping goal*, dan (c) *coping outcome*. *Coping response*

adalah tindakan sengaja baik secara fisik maupun mental, yang terjadi sebagai respons atas stresor yang dirasakan, dan diarahkan untuk mengubah peristiwa eksternal menjadi status internal. *Coping goal* adalah sasaran yang akan dicapai oleh respons *coping*. Sedangkan *coping outcome* adalah konsekuensi langsung, apakah itu baik atau buruk tentang respons *coping*.

Berdasarkan beberapa definisi *coping* di atas maka dapat dikemukakan karakteristik *coping* meliputi: (a) *coping* mengacu pada proses (bukan tujuan) atau manajemen yang diarahkan melalui tindakan, (b) proses tersebut meliputi tindakan perilaku atau tindakan kognitif, (c) tindakan *coping* difokuskan pada adanya tuntutan yang dialami oleh seseorang, ketika beban melebihi kapasitasnya, dan (d) sasaran umum dari tindakan *coping* adalah menghilangkan ketidakseimbangan yang dialami antara tuntutan dan kapasitas.

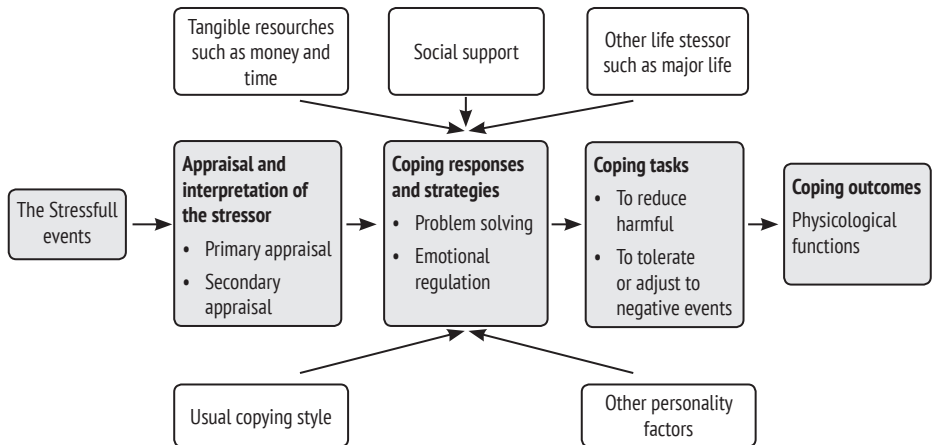
## 2. Dinamika Proses *Coping*

Meskipun diketahui bahwa awal dari perilaku *coping* adalah anggapan adanya suatu keadaan yang menekan dan menimbulkan emosi negatif, namun perlu dipertimbangkan pula adanya kemungkinan individu, yang tidak mengemukakan perasaan negatif meskipun ia merasakannya. Hal ini mungkin saja terjadi seperti yang dikemukakan Lazarus (1988) bahwa perilaku *coping* dapat berwujud represi, yang dijalankan dengan menekan emosi agar tidak timbul. Dengan demikian, mungkin saja individu yang tidak menyatakan secara eksplisit seluruh emosi negatifnya, namun ia tetap melakukan *coping*, paling tidak untuk mengatasi emosi negatif yang sebenarnya dirasakan.

Istilah *coping* juga digunakan untuk menggambarkan sekumpulan strategi, berupa tindakan nyata dan tersembunyi di mana seseorang menganggapnya sebagai konfrontasi atau tantangan. Strategi individual tersebut meliputi respons pemecahan masalah, seperti mendapatkan informasi, mempertimbangkan alternatif, membuat keputusan untuk melakukan tindakan, dan lain-lain.

Dinamika proses *coping* dijelaskan oleh Taylor (1991) sebagaimana disajikan pada Gambar 7.1 berikut.





**Gambar 7.1** Proses Coping

Berdasarkan Gambar 7.1, tampak bahwa proses *coping* dimulai ketika individu menghadapi kejadian sarat stres (*stressful events*). Individu melakukan penilaian awal (*primary appraisal*) untuk menentukan arti dari kejadian tersebut. Kejadian-kejadian tersebut dapat dirasakan sebagai hal yang positif, netral, atau negatif. Setelah penilaian awal terhadap stresor dilakukan, kemudian ia melakukan penilaian sekunder (*secondary appraisal*). Penilaian sekunder adalah penilaian terhadap kemampuan *coping* dan sumber-sumbernya, untuk menentukan pilihan tindakan apa yang sepatutnya dilakukan.

Gaya *coping* menurut Taylor terdiri dari gaya konfrontatif, gaya menghindar, dan gaya katarsis. Gaya *konfrontatif* lebih tepat digunakan dalam upaya menghadapi stres yang melibatkan pemikiran, misalnya masalah pekerjaan; gaya *menghindar* lebih efektif untuk menghadapi ancaman yang tidak berlangsung lama; sedangkan gaya *katarsis* adalah penyaluran pemikiran, perasaan, atau perilaku tentang hal yang bersifat traumatik.

Faktor kepribadian yang lain juga dapat memengaruhi respons dan strategi *coping* sebagai sumber internal, meliputi *self-efficacy* (keyakinan diri untuk mampu mengendalikan atau menyesuaikan dengan tuntutan yang *stressful*), sikap optimis, kontrol diri, dan *self-esteem*. Di luar hal tersebut, terdapat koherensi pada kehidupan yang bermakna, bertujuan, dan juga selera humor yang bisa meningkatkan kemampuan *coping* seseorang.

Upaya *coping* bukan hanya dipengaruhi oleh beberapa hal yang bersifat internal, tetapi juga oleh sumber daya eksternal. Sumber daya eksternal yang meliputi dukungan sosial, stresor kehidupan yang lain, dan stresor yang berwujud misalnya kemampuan keuangan dan ketersediaan waktu. Mereka yang memiliki sumber daya lebih baik, misalnya pendidikan yang lebih tinggi, keadaan keuangan yang lebih baik, disertai banyak sahabat ternyata dapat meningkatkan kemampuan *coping* sehingga memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap stres.

Sumber sosial meliputi keluarga, teman, pekerjaan, dan jaringan agensi lokal yang diperluas, sedangkan sumber fisik meliputi kesehatan yang prima, energi fisik yang sesuai, rumah yang fungsional, dan stabilitas minimum finansial (Phillip L. Rice, 1999). Respons dan strategi *coping* misalnya mencari informasi tambahan, melakukan tindakan langsung, atau mengerjakan pekerjaan yang lain.

Proses selanjutnya adalah melakukan tugas-tugas *coping* misalnya: (a) mengurangi bahaya yang muncul dari kondisi lingkungannya, (b) membiarkan atau menyesuaikan terhadap kejadian maupun realitas negatif tersebut, (c) memelihara citra diri yang positif, (d) mempertahankan keseimbangan emosional, dan (5) melanjutkan hubungan yang memuaskan dengan orang lain.

Hasil dari tugas *coping* tersebut disebut *coping outcomes*, yang merupakan konsekuensi dari respons dan strategi *coping* yang telah dipilihnya. Jika tugas-tugas *coping* berhasil maka *coping outcomes* dapat berupa berfungsinya faktor psikologis sehingga individu yang bersangkutan dapat meneruskan aktivitas seperti biasanya.

Suatu keberhasilan dalam upaya *coping* dapat melepaskan seseorang dari bahaya, menghilangkan perasaan tidak nyaman, memberikan perasaan bahagia, bangga, dan lega. Apa yang dilakukan pada suatu *coping* tergantung pada situasi yang dihadapi, tujuan, dan keyakinan seseorang, dan hasil yang segera dapat dirasakan. Suatu *coping* harus bersifat fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan agar berhasil. Oleh karena itu, *coping* bukanlah sekadar seperangkat strategi yang siap dipakai, tetapi merupakan pola yang berubah-ubah dan bersifat responsif terhadap apa yang terjadi.

### **3. Model Strategi *Coping***

Sejalan dengan definisi *coping* sebagai suatu proses, konsep ketiga dari *coping* menjadi sangat penting, yang disebut *coping strategy*. Menurut Heinz W. Krohne

(1986), strategi mengacu pada berbagai tingkatan perilaku. Hal itu merupakan konstruksi-konstruksi teoritis berupa tindakan tunggal, konkret (yaitu dapat diamati), dan dihubungkan hanya atas dasar asumsi teoretis mengenai suatu strategi yang spesifik. Ditinjau dari istilah strategi, tindakan-tindakan tersebut berfungsi sebagai indikator empiris.

#### **a. Model Lazarus Folkman**

Menurut Lazarus & Folkman (1988), strategi *coping* terdiri dari: (1) *coping* terfokus masalah, dan (2) *coping* terfokus emosi (*emotion-focused coping*). Dalam *coping* terfokus masalah, individu melakukan suatu tindakan yang diarahkan kepada pemecahan masalah atau dengan mengubah situasi. Individu akan cenderung menggunakan perilaku ini, apabila dirinya menilai situasi yang dihadapinya masih dapat dikontrol, dan ia yakin dapat mengubah situasi.

Cara tindakan dalam *coping* terfokus masalah meliputi tiga cara: (1) *planful problem solving*, yaitu bereaksi dengan melakukan usaha-usaha tertentu yang bertujuan untuk mengubah keadaan, diikuti pendekatan analitis dalam menyelesaikan masalah. Contohnya, saya mencoba untuk memulai suatu strategi tentang apa yang harus dilakukan, atau saya berpikir keras mengenai langkah-langkah apa yang harus diambil. (2) *Confrontative coping*, yaitu reaksi untuk mengubah keadaan yang menggambarkan tingkat risiko yang harus diambil. Contohnya, melakukan sesuatu walau tidak yakin akan berhasil, tetapi setidaknya telah berbuat sesuatu, atau berusaha menghubungi orang yang bertanggung jawab agar mengubah keputusannya. (3) *Seeking social support*, yaitu bereaksi dengan mencari dukungan dari pihak luar, baik berupa informasi, bantuan nyata, maupun dukungan emosional. Contohnya: menerima simpati dan pengertian dari orang lain, atau membicarakan masalah tersebut pada seseorang yang dapat membantu secara konkret.

Kemudian pada *coping* terfokus emosi, individu melakukan berbagai usaha yang bertujuan untuk memodifikasi fungsi emosi, tanpa melakukan usaha mengubah stresor secara langsung. Dalam strategi ini terdapat lima cara sebagai berikut.

- 1) *Self controlling*, yaitu bereaksi dengan melakukan regulasi, baik dalam perasaan maupun tindakan. Contohnya: saya mencoba untuk menyimpan perasaan saya untuk diri sendiri, atau tidak merusak hal-hal yang mendukung saya dan membiarkan beberapa alternatif kesempatan tetap terbuka.

- 2) *Distancing*, yaitu tidak melibatkan diri dalam permasalahan. Contohnya: percaya pada nasib, terkadang saya mengalami kesialan, atau berbuat biasa seolah tidak terjadi apa-apa.
- 3) *Escape avoidance*, yaitu menghindari atau melarikan diri dari masalah yang dihadapi. Contohnya, tidur lebih lama dari biasanya atau menghindari dari orang lain.
- 4) *Accepting responsibility*, yaitu bereaksi dengan menumbuhkan kesadaran akan peran diri dalam permasalahan yang dihadapi, dan berusaha mendudukan segala sesuatu sebagaimana mestinya. Contohnya, saya berjanji pada diri sendiri bahwa segala sesuatunya akan berbeda di masa yang akan datang, atau mengkritik diri sendiri.
- 5) *Positive reappraisal*, yaitu bereaksi dengan menciptakan makna positif dalam diri, yang bertujuan untuk mengembangkan diri termasuk melibatkan hal-hal yang religius. Contohnya, saya mencari pertolongan Tuhan atau saya berdoa lebih sering dari biasanya.

#### **b. Model Matheny**

Strategi *coping* selanjutnya telah dikembangkan oleh Matheny et. al (1986) seperti dikutip Phillip L. Rice (1999), yaitu terdiri dari *combative coping strategies* dan *preventive coping strategies*. *Combative coping strategies* adalah suatu reaksi perlawanan terhadap beberapa stresor. Tujuannya adalah menghilangkan atau menghentikan sumber stres. Cara yang dilakukan antara lain: (1) memantau stresor dan gejalanya, (2) menyusun sumber daya, (3) menyerang stresor misalnya dengan memecahkan masalah, perilaku asertif, atau tegas, (4) toleran terhadap stresor misalnya melakukan restrukturisasi kognitif, melakukan penolakan (*denial*), memfokuskan kepada sensasi (*sensation focusing*), (5) menurunkan ketegangan misalnya dengan relaksasi, melemaskan otot dan urat saraf, serta meditasi.

Kemudian mengenai *preventive coping strategies* adalah mencoba secara aktif untuk mencegah munculnya stresor. Tindakan yang dilakukan misalnya: (1) menghindari stresor melalui penyesuaian hidup, (2) menyesuaikan tingkat tuntutan, (3) mengubah pola perilaku terhadap kemunculan stres, (4) mengembangkan sumber *coping* dengan cara meningkatkan kemampuan fisik; meningkatkan kemampuan psikologis misalnya meningkatkan rasa percaya diri; keyakinan untuk mampu mengendalikan diri dan *self esteem*; meningkatkan

kemampuan kognitif misalnya keyakinan fungsional, keterampilan mengelola waktu, dan kemampuan akademik; serta kemampuan sosial misalnya dukungan sosial, keterampilan bersahabat, dan kemampuan finansial.

### c. *Model George & Jones*

Menurut George & Jones (2002), selain secara individual, organisasi dapat juga membantu pekerja melakukan strategi *coping* secara efektif dengan situasi yang *stressful*. Menurutnya, strategi *coping* yang dapat dilakukan secara individual yang berfokus masalah meliputi: (1) *manajemen waktu*, yang merupakan suatu strategi untuk membantu pekerja yang mengalami masalah kelebihan beban kerja, (*overload*) dan mengalami konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, (2) *mendapat pertolongan dari mentor*, yaitu bantuan berupa saran dan bimbingan jika individu mengalami konflik peran, peran ambigu, beban berlebih, dan menghadapi tantangan, (3) *negosiasi peran*, yaitu proses ketika pekerja mencoba merubah peran terutama untuk mengurangi bertambah parahnya konflik peran, peran ambigu, kelebihan beban, atau kekurangan beban.

Kemudian strategi *coping* yang berfokus emosi meliputi: (1) *latihan*, yaitu kegiatan olahraga antara lain dengan jogging, aerobik, renang, tenis, dan jalan kaki. Latihan reguler dapat mengurangi stres, meningkatkan fungsi kardiovaskuler, dan menjaga kesehatan, (2) *meditasi*, yaitu proses mental untuk melatih pikiran dan perasaan, agar terpusat pada satu objek yang diinginkan dengan melupakan yang lainnya, (3) *dukungan sosial*, yaitu dukungan dari sahabat, relasi, bawahan (*co-worker*), dan orang lain yang mampu diajak mendiskusikan masalah, memberi saran, dan lain-lain, (4) *konseling klinis*, yaitu meminta bantuan tenaga ahli seperti psikolog dan psikiater, untuk belajar bagaimana cara terbaik melakukan *coping* terhadap stresor.

Strategi *coping* untuk organisasi yang berasal dari *problem-focused* meliputi: (1) *redesain dan rotasi kerja*, yaitu menata kembali pekerjaan misalnya dengan menambah otonomi untuk mengatasi terjadinya konflik peran, atau memberikan umpan balik untuk membantu mengurangi peran ambigu, (2) *mengurangi ketidakpastian*, yaitu dengan memberi peluang partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dalam organisasi, (3) *keselamatan kerja*, yaitu meningkatkan kualitas lingkungan kerja sehingga tercipta kondisi kerja yang aman dan selamat, (4) *company day care*, yaitu menyediakan fasilitas kesehatan untuk anak-anak pekerja, (5) *skedul kerja yang fleksibel dan pembagian kerja*, yaitu

mengelola skedul dan *sharing* kerja jika pekerja mengalami keadaan darurat. (6) *telecommuting*, yaitu mengatur kapan pekerja perlu hadir ke kantor, misalnya 3 hari di rumah dan 2 hari di kantor.

Organisasi dapat membantu pekerja melakukan *coping* terhadap kondisi *stressful* yang berfokus pada emosi, yang meliputi: (1) *on-site exercise facilities*, yaitu fasilitas latihan atau kelas di mana pekerja dapat menggunakannya, sebelum bekerja, sesudah bekerja, atau sebelum makan siang, (2) *dukungan organisasi*, (3) *program asistensi pekerja*, yaitu menyediakan program asistensi untuk konseling.

#### **d. Model Arnold & Feldman**

Strategi *coping* selanjutnya dikemukakan oleh Hug J. Arnold & Daniel C. Feldman (1986) yang mengemukakan dua set strategi *coping* (1) *berfokus pada pekerjaan*. Karyawan dapat menurunkan stres secara langsung, dengan merubah kebiasaan kerja mereka atau merubah lingkungan kerjanya, (2) *berfokus pada emosi*. Strategi ini secara langsung tidak merubah lingkungan kerja, tetapi dapat membantu karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap stres secara mudah.

Strategi *coping* yang berfokus pada pekerjaan meliputi: (1) *klarifikasi peran*, yaitu meminta kejelasan dari atasan tentang peran yang diberikan dengan peran yang diharapkan, (2) *manajemen waktu*, yaitu mengatur waktu sehingga aktivitas yang tidak penting dapat dikurangi, (3) *pendelegasian*, yaitu mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada orang lain, misalnya pada bawahan, (4) *mencari berbagai informasi dan bantuan langsung*, yaitu dilakukan oleh karyawan baru untuk mengurangi kecemasan, (5) *strategi kerja sama*, yaitu melakukan kerja sama dengan orang lain dalam situasi yang sama. (6) *datang dari pekerjaan*, yaitu menyadari bahwa stresor datang dari pekerjaan karena adanya kesenjangan, antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

Strategi *coping* yang berfokus emosi menurut Hug J. Arnold & Daniel C. Feldman meliputi: (1) *reduce perfectionism*, yaitu menyadari bahwa atasan, pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan tidak selamanya sempurna yang juga memiliki kekurangan, (2) *increased social support*, yaitu meningkatkan dukungan dari sahabat dan kolega untuk meningkatkan kepercayaan diri atau harga diri, (3) *increased tolerance of ambiguity*, yaitu lebih toleran jika menghadapi peran yang ambigu, (4) *relaxation techniques*, yaitu teknik untuk menurunkan ketegangan otot, jantung, dan tekanan darah, (5) *health maintenance*, yaitu memelihara

kesehatan melalui program diet, tidur yang cukup, dan jalan kaki yang ternyata dapat menurunkan tingkat stres.

#### **f. Model Kreitner & Kinicki**

Strategi *coping* selanjutnya dikemukakan Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2008). Menurut mereka, strategi *coping* dicirikan dengan kognisi dan perilaku tertentu, yang digunakan untuk menyesuaikan dengan suatu situasi. Tiga pendekatan dalam menghadapi stresor dan stress, yaitu (1) strategi kendali, (2) strategi menghindar, dan (3) strategi manajemen simtom.

*Strategi kendali* yaitu strategi *coping* yang dilakukan dengan menggunakan perilaku dan kognisi secara langsung, yang ditujukan untuk mengantisipasi atau memecahkan masalah. *Strategi menghindar* yaitu strategi *coping* dengan menggunakan perilaku menghindar dari situasi stres, dan strategi simtom manajemen, yaitu strategi *coping* yang difokuskan untuk mengurangi gejala stres, misalnya dengan menggunakan metode relaksasi, meditasi, medis, atau latihan mengelola simtom stres jabatan.

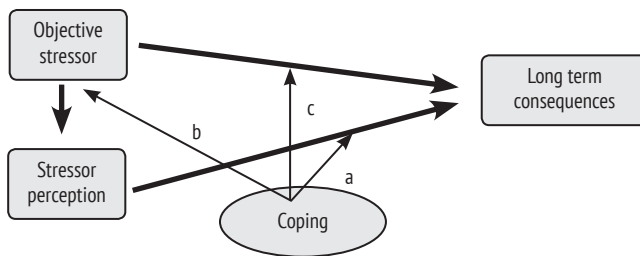
### **4. Pengukuran Strategi Coping**

Beberapa orang bereaksi keras terhadap stresor, tetapi yang lainnya tidak bereaksi terhadap kejadian stresor tersebut. Penjelasan dari kedua fenomena ini adalah karena strategi *coping* dapat berperan sebagai mediator atau moderator.

Michael Frese (1986) mengemukakan bahwa *coping* bertindak sebagai suatu mediator, ketika dihubungkan dengan stresor dan reaksi stress, atau secara khusus ketika ada hubungan stresor terhadap reaksi stres. Dampak sebab-akibat dari stresor dan reaksi stres bekerja melalui *coping*. Secara teoretis, hal ini bisa berarti bahwa situasi stresor memengaruhi suatu jenis respons *coping* tertentu, yang pada gilirannya dapat memimpin ke arah kesehatan secara psikologis atau kelainan fungsi tubuh. Secara teknis, hal ini dapat diuji dengan suatu prosedur korelasi parsial.

*Coping* dapat berfungsi sebagai suatu moderator ketika hubungan antara stresor dan reaksi stres tergantung, pada apakah seseorang adalah pelaku *coping* yang baik atau buruk. Di sini hubungan antara stresor dan reaksi stres ditingkatkan atau dikurangi oleh sepertiga variabel bebas. Untuk lebih jelasnya, peranan *coping* disajikan dalam Gambar 7.2 berikut.





Sumber: Michael Frese, (1986)

**Gambar 7.2** Peranan *Coping*

Berdasarkan Gambar 7.2, garis **a** menunjukkan bahwa strategi *coping* merupakan moderator persepsi terhadap stresor dengan konsekuensi stres jangka panjang, garis **b** menunjukkan bahwa strategi *coping* dapat menjadi mediator atau moderator hubungan, antara stresor objektif dengan persepsi terhadap stresor. Sedangkan garis **c** menunjukkan bahwa strategi *coping* menjadi mediator hubungan antara stresor objektif dengan konsekuensi stres jangka panjang.

Dalam model stres jabatan dari Robert Kreitner & Angelo Kinicki dijelaskan bahwa variabel moderator dalam model meliputi: dukungan sosial (*social support*), kemampuan secara perceptual, perilaku mentransformasi stresor negatif menjadi tantangan positif (*hardiness*), dan perilaku tipe A (*tipe A behavior*). Oleh karena itu, variabel strategi *coping* dalam model dapat disebut sebagai variabel mediator.

Pendekatan pengukuran strategi *coping* menurut Michael Frese (1986) terdapat dua posisi, gaya versus strategi. Meski kuesioner yang berbasis situasi digunakan, jawaban itu dikelompokkan ke dalam situasi-situasi berbeda. Empat stresor yang berbeda digambarkan dengan jelas, sketsanya diletakkan di atas kuesioner. Empat situasi tersebut adalah: “Ketika saya bekerja di bawah tekanan, kemudian ...”, “Ketika ada sesuatu yang mengganggu saya di tempat kerja, kemudian ...”, “Ketika saya mempunyai satu argumentasi dengan seorang rekan kerja, lalu ...”, dan “Ketika saya mempunyai satu argumentasi dengan istri atau pacar saya, lalu ...”.

## B. KECEMASAN

Berikut berbagai penjelasan lebih lanjut mengenai kecemasan.



1. Definisi Kecemasan

Tahun 2009 penulis melaksanakan penelitian dengan subjek pemegang jabatan fungsional (n=358), yang didasarkan pada “*occupational stress model*” yang dibangun oleh Jerrold S. Greenberg (2002). Salah satu temuannya bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kecemasan terhadap stres jabatan. Hal ini berarti semakin meningkatnya respons berupa ketakutan atau kekhawatiran, yang dialami pemegang jabatan setelah berinteraksi dengan stimulus lingkungan pekerjaannya (kecemasan) maka akan mengakibatkan semakin meningkatnya respons adaptif berupa ketegangan.

Dalam penelitian tersebut, kecemasan didefinisikan sebagai respons berupa ketakutan/kekhawatiran yang dialami pemegang jabatan, setelah berinteraksi dengan stimulus lingkungan pekerjaan yang ditandai oleh indikator berikut: a) pembangkit/gairah fisik (*physiological arousal*), b) reaksi psikologis, dan c) perubahan tingkah laku. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program LISREL 8.30 by Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom diperoleh nilai koefisien validitas faktor arousal fisik sebesar 12.52, reaksi psikologis sebesar 21.03, dan perubahan tingkah laku sebesar 19.44. Sedangkan besaran kontribusi dan reliabilitas masing-masing faktor secara lebih terperinci dalam membentuk variabel laten kecemasan, dapat dilihat melalui rangkuman hasil analisis berikut.

AROUSAL FISIK = <b>0.26</b> *KECEMASAN, Errorvar. = 0.11 , R <sup>2</sup> = 0.39	
(0.021)	(0.0088)
12.52	12.55
REAKSI PSIKOLOGIS = <b>0.45</b> *KECEMASAN, Errorvar. = 0.027 , R <sup>2</sup> = 0.88	
(0.021)	(0.0081)
21.03	3.33
PERUBAHAN TINGKAH LAKU = <b>0.47</b> *KECEMASAN, Errorvar. = 0.063 , R <sup>2</sup> = 0.77	
(0.024)	(0.0097)
19.44	6.54

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa variabel faktor *arousal* fisik memberi kontribusi terhadap pembentukan variabel kecemasan sebesar  $(0.26)^2 \times 100\% = 6.76\%$ , dan tingkat reliabilitas ( $R^2$ ) sebesar 39 % pada taraf signifikansi Alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0.021. Variabel faktor reaksi psikologis memberi kontribusi terhadap pembentukan variabel kecemasan sebesar  $(0.45)^2 \times 100\% = 20.25\%$ , dan tingkat reliabilitas ( $R^2$ ) sebesar 88 % pada taraf signifikansi Alpha

( $\alpha$ ) sebesar 0.021. Variabel faktor perubahan tingkah laku memberi kontribusi terhadap pembentukan variabel kecemasan sebesar  $(0.47)^2 \times 100\% = 22.09\%$ , dan tingkat reliabilitas ( $R^2$ ) sebesar 77% pada taraf signifikansi Alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0.024. Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat diambil keputusan bahwa variabel faktor: a) pembangkit (*arousal*) fisik, (b) reaksi psikologis, dan (c) perubahan tingkah laku, secara nyata berpengaruh secara signifikan dalam pembentukan variabel laten kecemasan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ( $H_0 : \beta_{2,1} = 0 : \beta_{2,1} \neq 0$ ) diketahui terdapat pengaruh langsung variabel, kecemasan terhadap stres jabatan sebesar 0.31 dengan koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 5.21. Berdasarkan hasil tersebut maka  $H_0$  ditolak dan pernyataan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan dengan pernyataan, terdapat pengaruh langsung kecemasan terhadap stres jabatan dapat diterima. Dengan ditolaknya  $H_0$  maka diyakini secara empiris bahwa kecemasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap stres jabatan, dengan kata lain variasi tinggi rendahnya stres jabatan dipengaruhi oleh tingkat kecemasannya.

Menurut Jean M. Twenge (2000), dibandingkan dengan beberapa dekade yang lalu, dalam beberapa dekade terakhir orang-orang terlihat semakin cemas, takut, terutama takut akan keselamatan, penerimaan sosial, dan keamanan kerja. Kecenderungannya sangat kuat sehingga beberapa penulis memberi label bahwa abad ke-20 disebut era kecemasan (*the age of anxiety*). Hal ini menyiratkan bahwa hidup di zaman modern penuh dengan kecemasan.

Jika seseorang mulai resah, kaki-kaki terasa goyah dan merasakan seperti akan hilang kendali, mulai merasakan jantung berdetak lebih cepat dan merasakan serba salah, mulut terasa kering dan sulit menelan, maupun berkeringat maka dapat dipastikan ia sedang mengalami kecemasan. kecemasan adalah kondisi emosional negatif dengan perasaan takut, keadaan gugup, dan khawatir yang dihubungkan dengan pengaktifan tubuh.

Menurut Beck & Emery (1985) sebagaimana dikutip Torny M. Dezfulian (2005) mengemukakan bahwa kecemasan sering kali ditandai oleh gejala-gejala fisik seperti tekanan, gemetar, berkeringat, debaran jantung, dan meningkatnya denyut nadi. Kecemasan terjadi ketika tubuh sedang menanggapi suatu ancaman atau situasi menakutkan. Hal ini juga dikenal sebagai respons melawan atau menghindar (*fight or flight*). Respons melawan atau menghindar mengacu pada

persiapan tubuh, untuk melawan situasi yang berbahaya atau melarikan diri daripadanya.

Menurut Jerrold S. Greenberg (2002), kecemasan adalah ketakutan yang tidak realistis, menghasilkan pembangkitan fisiologis, disertai tanda-tanda perilaku melarikan diri, atau menghindari dari stimulus yang menjadi pemicu kecemasan. Jika seseorang cemas maka akan merasakan ketakutan, denyut jantung meningkat, nafas cepat, tekanan darah, dan bangkitnya proses-proses fisiologis lain. Seseorang harus mencari jalan untuk meloloskan diri dari stimulus yang membuatnya cemas, atau mencari jalan untuk menghindari stimulus tersebut. Padahal ketakutan itu sebenarnya tidak realistis.

Seseorang dapat merasakan situasi penuh ketakutan, tetapi terkadang tidak bisa mengidentifikasi penyebabnya. Penyebab ketakutan itu terkadang tidak jelas atau samar-samar. Barang kali ketika tengah malam seseorang berjalan di lorong yang sepi, kemudian ada orang lain di belakangnya yang berjalan searah, lalu muncul persepsi jangan-jangan orang di belakang itu penjahat maka kecemasan akan terjadi. Hal yang dirasakan adalah gelisah, salah tingkah, dan perasaan tertekan padahal tidak ada alasan yang nyata, sebab belum tentu orang yang berjalan searah tersebut adalah penjahat. Akan tetapi, tekanan dan kegelisahan tersebut akan berfungsi sebagai sinyal kepada yang bersangkutan, untuk memunculkan reaksi waspada. Kecemasan merupakan suatu fenomena yang unik yang dapat menghinggapi siapa saja, di mana saja, dan kapan saja.

## **2. Teori Kecemasan**

Menurut John M. Darley, et al, (1984) teori-teori tentang kecemasan meliputi: *psychoanalytic model*, *learning model*, *humanistic-existential model*, dan *cognitif model*, berikut penjelasan lebih lanjut.

### **a. *Psychoanalytic Model***

Pada awalnya, riset tentang kecemasan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari riset tentang stres, kecemasan merupakan salah satu indikator dari stres negatif (*distress*). Sigmund Freud yang pertama kali menggunakan kecemasan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang dianggap baru saat itu, sebagai suatu variabel yang berdiri sendiri dan digunakan dalam terapi klinis.

Menurut Sigmund Freud, kecemasan merupakan konsekuensi dari konflik intrapsikis (*intrapsychic conflict*). Dalam teori psikoanalisa Freud,

dijelaskan bahwa jiwa manusia terdiri dari tiga bagian, yaitu *id*, *ego*, *superego*. *Id* berisikan impuls-impuls dan dorongan, *superego* dianalogikan dengan kesadaran moral, yang diperoleh dari proses sosialisasi dengan orangtua, kolega, pemuka agama, dan lain-lain.

Tuntutan-tuntutan *id* sering kontra dengan *superego*, dan *ego* menjadi mediator antara dua kekuatan tersebut. Konflik sering muncul ketika pola *ego* berekonsiliasi dengan tuntutan-tuntutan *id* dan *superego*, di mana konflik ini menimbulkan kecemasan.

Freud (dalam Calvin S. Hall & Gardner Lindzey, 1970) membedakan tiga macam kecemasan, yakni kecemasan realitas, kecemasan neurotik, dan kecemasan moral atau perasaan-perasaan bersalah. Dari ketiga tipe kecemasan tersebut, kecemasan realitas atau rasa takut terhadap bahaya nyata di dunia luar merupakan intinya, sedangkan kedua tipe kecemasan lain merupakan dampak dari kecemasan realitas ini. Kecemasan neurotik merupakan rasa takut seakan-akan insting-insting akan lepas dari kendali, dan menyebabkan seseorang melakukan sesuatu yang bisa membuatnya dikenakan hukuman.

Kecemasan neurotik sebenarnya bukan merupakan ketakutan terhadap insting-insting itu sendiri, melainkan ketakutan terhadap sesuatu yang mungkin terjadi seperti hukuman jika suatu insting dipuaskan. Kenyataan adalah dasar dari kecemasan neurotik, misalnya orangtua dan berbagai otoritas lain akan menghukum anak bila ia melakukan tindakan-tindakan yang dianggap salah.

Kecemasan moral dapat diartikan sebagai perasaan takut yang berlandaskan suara hati. Orang-orang yang *superego*nya berkembang dengan baik cenderung akan memiliki rasa bersalah, jika mereka melakukan atau berniat melakukan sesuatu yang bertentangan dengan nilai atau norma moral pada komunitas mereka. Mereka dapat mendengarkan bisikan suara hati. Sama dengan kecemasan neurotik, kecemasan moral juga berdasarkan realitas. Seseorang cemas akan dihukum kembali, karena pengalaman masa lalu dihukum karena pelanggaran norma.

Fungsi kecemasan adalah peringatan dini bagi seseorang akan adanya bahaya. Ia merupakan isyarat bagi *ego* bahwa ia harus melakukan tindakan-tindakan tepat, agar bahaya itu tidak mengalahkannya. Menurut Freud, kecemasan merupakan suatu kondisi tertekan, dan merupakan suatu dorongan seperti halnya lapar dan

seks, namun ia tidak berasal dari kondisi-kondisi jaringan di dalam tubuh, tetapi distimuli oleh sebab-sebab dari luar.

Apabila kecemasan muncul maka ia akan termotivasi untuk melakukan sesuatu. Jadi, terdapat tiga kemungkinan, yaitu seseorang bisa lari dari kondisi yang mengancam, menanggulangi impuls yang membahayakan, atau menuruti suara hati. Kecemasan yang tidak dapat diatasi dengan tindakan-tindakan yang efektif disebut traumatik. Ia akan menjadikan seseorang dalam keadaan tak berdaya, dan serba kekanak-kanakan.

Pada kenyataannya, prototipe dari semua tipe kecemasan di masa selanjutnya dimulai dengan trauma kelahiran. Sejak bayi (*neonatus*), seseorang menerima berbagai stimulus dari semua arah yang belum dikenalnya, padahal ia belum memiliki kemampuan menyesuaikan diri. Bayi membutuhkan proteksi yaitu lingkungan yang kondusif, agar egonya mempunyai kesempatan untuk berkembang, hingga ia dapat menguasai stimulus-stimulus tersebut yang berasal dari lingkungannya. Apabila ego tidak dapat mengatasi kecemasan dengan cara-cara rasional maka ia akan kembali mengalami kecemasan yang tidak realistis. Hal ini disebut sebagai mekanisme pertahanan diri.

Mekanisme-mekanisme ini menurut Christopher G. Ellison, & Jeffrey S. Levin (1998), melibatkan bermacam konstruk tingkah laku dan psikososial antara lain: (1) regulasi gaya hidup dan perilaku sehat, (2) kemampuan sumber daya sosial, (3) promosi terhadap diri yang positif, (4) kemampuan sumber daya *coping* yang spesifik, (5) memunculkan emosi positif lain, (6) promosi keyakinan-keyakinan yang sehat, dan (7) keberadaan dari suatu bioenergi untuk penyembuhan.

### ***b. Learning Model***

Ketika pakar psikologi eksperimental memulai studi tentang kecemasan, mereka menerjemahkan teori Freud ke dalam bentuk stimulus respons. Mereka menyimpulkan bahwa kecemasan adalah otonomi yang dipelajari atau merupakan respons internal. Inilah yang menjadi dasar model ini. Hasil eksperimen Pavlov dan Watson memberi sumbangan yang berarti dalam teori ini, di mana respons atau tingkah laku organisme bisa dikondisikan, dan organisme bisa memiliki respons tertentu melalui belajar atau latihan.

Kecemasan atau ketakutan seseorang akan muncul pada saat adanya stimulus yang tak berkondisi (*unconditioned stimulus*), namun setelah stimulus yang tak berkondisi, lambat laun menjadi stimulus yang berkondisi (*conditioned stimulus*). Oleh karena itu, terdapat dua kemungkinan, yaitu kecemasan tersebut akan hilang karena terjadi penghapusan respons, atau kecemasan tersebut tetap akan berlanjut karena faktor organisme yang bersangkutan. Model ini mengisyaratkan bahwa hubungan stimulus respons tidak selamanya berhubungan secara langsung, namun dapat saja terjadi karena dipengaruhi oleh faktor orang itu sendiri seperti motivasi, minat, sikap, emosi, dan faktor kognitif lainnya.

### **c. *Humanistic-Existential Model***

Kaum eksistensial dan humanistik yakin bahwa kecemasan terjadi karena kegagalan orang-orang, dalam mengembangkan potensi dirinya secara utuh untuk memenuhi tanggung jawabnya. Kaum humanis berasumsi bahwa orang dimotivasi untuk mencapai aktualisasi diri (*self-actualize*), dan ini merupakan realisasi dari pemenuhan pribadi (*personal fulfillment*), sedangkan kaum eksistensialis berasumsi bahwa orang bertanggung jawab untuk mencapai aktualisasi dirinya. Jika upaya mencapai aktualisasi diri itu gagal maka orang akan mengalami kecemasan.

### **d. *Cognitif Model***

Kognisi sering diartikan sebagai proses untuk merubah, mereduksi, memperinci, menyimpan, mengungkapkan, dan memakai setiap masukan yang datang dari alat indra. Menurut model ini stres merupakan transaksi antara orang dengan lingkungan, yang dimediasi oleh persepsi orang tersebut terhadap tuntutan dan kemampuan *coping*-nya. Stres melibatkan komposisi tiga elemen: (1) peristiwa lingkungan yang mungkin atau tidak mungkin berpotensi sebagai *stressful*, (2) penilaian kognitif individu terhadap peristiwa lingkungan apakah dianggap berbahaya, mengancam, atau penuh tantangan, dan (3) penilaian individu terhadap ketercukupan sumber yang dimiliki, dan kemampuan *coping* untuk menghadapi ancaman atau tantangan.

Penilaian sekunder sangat membantu dalam menentukan jenis respons *coping* seseorang, yang akan digunakan untuk menghadapi stres. Oleh karena itu, menurut model ini kecemasan muncul pada saat stresor lingkungan

dipersepsi oleh individu, dan persepsi ditentukan oleh tingkat kecemasan yang mereka alami.

Teori kecemasan yang lain dikemukakan oleh Jean M. Twenge (2000), yang meliputi model *overall threat* (kecemasan meningkat jika ancaman lingkungan meningkat), *economic conditions* (kecemasan meningkat ketika kondisi-kondisi ekonomi memburuk), dan model *social connectedness* (kecemasan meningkat jika ikatan-ikatan sosial melemah), berikut penjabarannya.

#### **a. Model Overall Threat**

Kecemasan dikonsepisi sebagai satu reaksi ketakutan organisme, atau respons emosional yang muncul ketika organisme itu secara fisik terancam. Kecemasan dan ketakutan berfungsi untuk memperingatkan adanya bahaya potensial, dan mencetuskan reaksi-reaksi pertahanan psikologis.

Kecemasan berasal dari suatu persepsi yang tidak tepat terhadap kenyataan yang dianggap berbahaya, atau merupakan suatu akibat dari pengolahan informasi yang keliru sehingga menimbulkan respons emosional berupa kecemasan. Berdasarkan sudut pandang ini, penilaian kognitif individu terhadap suatu situasi merupakan faktor yang paling penting. Satu komponen tambahan dari model ini melibatkan tindakan dalam menilai ancaman lingkungan.

#### **b. Model Economic Conditions**

Kondisi ekonomi yang sulit memiliki kesamaan dengan ancaman secara fisik (dan kadang-kadang secara emosional) yang menghasilkan kecemasan. Berbagai kesulitan ekonomi dapat meningkatkan kecemasan pada anak-anak, seperti juga pada orang dewasa maupun pengangguran. Hal itu dapat meningkatkan kecemasan pada anak-anak, karena adanya gangguan hubungan dengan orangtua. Menurut model ini, masa di mana kondisi ekonomi melemah akan meningkatkan kecemasan, ketika orang-orang merasakan mata pencarian mereka terancam.

#### **c. Model Social Connectedness**

Model hubungan sosial difokuskan dalam pengecualian sosial, yang memiliki pengaruh besar terhadap kecemasan. Kecemasan didefinisikan sebagai suatu respons adaptif, dari kelompok sosial atau berbagai hubungan antarkelompok sosial. Pengaruh dari pengecualian sosial tidak terbatas pada individu; ketiadaan koneksi di suatu masyarakat dapat menimbulkan pengasingan (*alienation*), perasaan kesepian (*feelings of loneliness*), dan keputusasaan (*despair*).

Data statistik sosial menunjukkan banyak gangguan dalam hubungan sosial, seperti meningkatnya tingkat perceraian, menurunnya tingkat kepercayaan kepada orang lain, semakin banyak orang yang hidup sendirian, maupun menurunnya kunjungan terhadap sahabat merupakan stresor yang dapat menimbulkan kecemasan.

Marjorie Roth Leon & William Revelle (1985) mengemukakan tiga teori kecemasan dalam kaitannya dengan kinerja, yaitu sebagai berikut.

#### **a. *Cue Utilization Theory***

Teori ini menjelaskan hubungan antara pembangkitan emosional (*emotional arousal*) dan kinerja, di mana kecemasan dipandang sebagai varian pembangkit emosional. Premis utama dari teorinya adalah bahwa (1) pembangkitan emosional bertindak secara konsisten mengurangi isyarat/petunjuk yang digunakan organisme, (2) secara simultan penggunaan petunjuk pada tugas relevan dan tugas tidak relevan menyebabkan terjadinya pengurangan kinerja, dan (3) petunjuk tugas tidak relevan dikeluarkan sebelum petunjuk tugas relevan menjadi terbatas. Tiga proposisi ini secara umum menyatakan bahwa hubungan antara pembangkitan emosional dan kinerja adalah kurvalinear. Subjek yang pembangkitannya sangat rendah tidak efisien, karena terlalu banyak petunjuk tugas yang tidak relevan dibanding petunjuk tugas relevan; subjek yang pembangkitannya sangat tinggi mengalami penurunan kinerja, karena mereka tidak termasuk bagian dari petunjuk tugas relevan; subjek dengan pembangkitan yang optimal adalah yang paling efisien, karena secara ideal mereka tidak termasuk semua petunjuk tugas tidak relevan, tetapi termasuk semua petunjuk tugas relevan.

#### **b. *Attentional Theory***

Teori ini menjelaskan bagaimana situasi-situasi evaluatif dapat menimbulkan kecemasan, dan mendorong munculnya (1) respons penyelesaian tugas, yang berfungsi untuk mengurangi tingkat kecemasan, atau (2) respons campur tangan tugas, yang terdiri atas perasaan ketidaksesuaian, ketidakberdayaan, tingginya berbagai reaksi somatik, antisipasi hukuman, hilangnya status, penghargaan, dan usaha yang terkandung pada sisa-sisa situasi tugas.

Mereka dihipotesakan bahwa di dalam situasi-situasi yang evaluatif, subjek yang sedikit cemas menimbulkan respons penyelesaian tugas, sedangkan subjek yang lebih cemas menimbulkan respons campur tangan tugas. Prediksi tersebut



berasal dari premis bahwa dalam situasi-situasi evaluatif, subjek yang sedikit cemas dan dipancarkan melalui respons penyelesaian tugas, mengalokasikan semua sumber daya *attentional* mereka, kepada tugas yang telah didesain. Lalu, subjek yang lebih cemas dan dipancarkan melalui respons campur tangan tugas, membagi perhatian atau sebagian dari sumber daya *attentional* mereka kepada sisa tugas yang relevan dengan dirinya.

### **c. *Working Memory Capacity Theory***

Asumsi yang digunakan dalam teori ini adalah bahwa bekerjanya komponen memori di dalam sistem *processing*, secara langsung terlibat dalam *processing* simultan dari informasi tugas relevan dan tugas tidak relevan. Bekerjanya memori ditandai oleh suatu keterbatasan kapasitas ruang pusat *processing*. Jika dirinya sadar bahwa kapasitasnya terbatas maka ia akan mengurangi kapasitas yang dapat digunakan, untuk memproses informasi tugas relevan yang hasilnya adalah menurunnya kinerja. Menurut teori ini, subjek yang lebih cemas tidak akan mencapai performa tinggi (*outperform*) dibandingkan dengan subjek yang sedikit cemas.

## **3. Anteseden dan Gejala-Gejala Kecemasan**

Anteseden atau faktor penyebab munculnya kecemasan tergantung pada jenis-jenis kecemasan itu sendiri. Berikut dikelompokkan jenis-jenis kecemasan.

### **a. *Separation Anxiety Disorder***

*Separation anxiety disorder* didefinisikan sebagai kecemasan yang berlebihan, karena terpisah dari rumah atau terpisah dari figur yang bermakna dalam kehidupan. Gejala yang dapat diamati dari kekalutan kecemasan berpisah ini antara lain: menyakiti orang yang dicintainya, enggan pergi ke sekolah atau enggan jauh dari rumah, mimpi buruk, ketidakmampuan untuk sendirian, atau mengeluh terus-menerus. Jenis kecemasan ini biasanya hanya dialami oleh anak-anak, yang penyebabnya adalah perasaan tidak berdaya jika tanpa mendapat perlindungan.

### **b. *Generalised Anxiety Disorder***

*Generalised anxiety disorder* didefinisikan sebagai agregat kecemasan, kecemasan yang sulit, atau ketakutan yang berlebihan tentang kejadian di masa depan atau tentang kejadian di masa lampau, maupun kecemasan tentang kinerja dan kemampuan. Seseorang yang memiliki pengalaman mengerikan di masa lalu, jika

menghadapi stimulus yang sama akan merasakan kecemasan yang lebih kuat dibanding yang telah lalu. Begitu pula ketika seseorang dipromosikan pada jabatan baru maka dapat juga menimbulkan kecemasan, yang disebabkan oleh bayangan takut gagal, takut tidak memiliki kemampuan, atau takut tidak mampu mencapai kinerja yang lebih baik.

### **c. *Specific Phobia***

*Specific phobia* adalah ketakutan atau kecemasan yang khas, dan ditandai dengan ketakutan pada objek khusus atau situasi yang dipersepsi tidak pada tempatnya dan di luar batas. Intensitas kecemasan ini akan mengarah pada perilaku-perilaku penghindaran. Fobia yang khusus ini berbeda dari ketakutan normal, dalam arti bahwa yang fobia memiliki ciri adanya reaksi yang berlebihan, tidak rasional, tidak dapat dikontrol terhadap suatu situasi atau objek tertentu, dan maladaptif. Penyebab dari kecemasan ini antara lain pernah mengalami ketakutan hebat, pengalaman traumatik, *shock* luar biasa. Macam-macam fobia antara lain: takut pada tempat yang tinggi/ketinggian (*acrophobia*), takut pada ruang kosong/terbuka (*agoraphobia*), takut berkendara (*amaxophobia*), takut pada orang laki-laki (*androphobia*), takut pada kerumunan orang (*polyphobia*), takut pada ruang tertutup (*claustrophobia*), takut pada setan/hantu (*demonophobia*), takut pada wanita (*gynaephobia*), takut melihat darah (*hematophobia*), takut pada jenazah (*necrophobia*), takut disuntik (*vaccinophobia*), takut pada orang asing (*xenophobia*), dan lain-lain

### **d. *Panic Attack***

*Panic attack* adalah suatu serangan yang mendadak, kuat, penuh ketakutan, teror, dan sering kali dihubungkan dengan perasaan segera akan terjadi kiamat. Perasaan ini biasanya disertai oleh beberapa gejala secara fisik seperti debaran jantung, nyeri dada, kegelisahan, kesulitan bernapas, atau terasa dicekik.

Kehadiran dari serangan-serangan panik dengan frekuensi sering disebut *panic disorder*. Asosiasi Psikiatrik Amerika (*American Psychiatric Association*, 2002) sebagaimana dikutip oleh Toryn M. Dezfulian (2005) telah menginventarisir beberapa gejala-gejala kognitif (*cognitive symptoms*), yang dapat diamati dari kondisi kecemasan ini antara lain: debaran jantung (*heart palpitations*), keluarnya keringat (*sweating*), menggigil atau gemetar (*trembling or shaking*), sensasi pemendekan nafas (*sensations of shortness of breath*), perasaan tercekik (*feelings of choking*), nyeri dada (*chest pain*), kemuakan (*nausea*), pening (*dizziness*),

derealisasi atau depersonalisasi (*derealization or depersonalization*), takut akan hilang kendali atau “menjadi gila” (*fear of losing control or “going crazy”*), takut mati (*fear of dying*), dan rasa dingin atau panas (*chills or hot flashes*).

#### **e. *Anxiety Neurosis***

*Anxiety neurosis* mengacu pada ketakutan dan kecemasan yang terus-menerus atau kronis, yang menimbulkan permasalahan psikologis yang dialami dan memiliki pengaruh negatif termasuk kesedihan atau depresi, kemarahan, sifat lekas marah, kebingungan mental, dan perasaan rendah diri.

Gejala-gejala tingkah laku yang dapat diamati seperti: menghindari fobia (*phobic avoidance*), kewaspadaan (*vigilance*), tindakan memaksa dan menu-ruti kata hati untuk berbuat sesuatu (*impulsive and compulsive acts*), dan kele-suan (*lethargy*). Gejala kognitifnya seperti perasaan tidak enak atau mengganggu pikiran, pikiran ruwet dan obsesi, kebiasaan mengkhayal, berpikiran negatif dan sinis. Gejala hubungan antarpribadi seperti ketergantungan, keagresifan, kesem-purnaan, pengasingan diri karena menderita skizofrenia atau berdiam dalam du-nia fantasi, maupun perilaku-perilaku yang tidak sesuai dengan kultur sosial.

Kecemasan secara umum muncul karena lemahnya kemampuan *coping* yang dimiliki seseorang. Lingkungan kerja yang bising dan polusi udara, sering menjadi stimulus utama yang membangkitkan kecemasan. Suara nyaring dengan frekuensi tidak teratur, terlebih datangnya secara tiba-tiba akan menimbulkan ke-cemasan hebat. Seseorang akan merasa cemas ketika berhadapan dengan orang yang sedang sakit mata atau flu-pilek-batuk, yang dipersepsi bahwa penyakit itu dapat menular pada dirinya. Menurut Jerrold S. Greenberg (2002), kecemasan juga akan muncul ketika seseorang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputus-an. Oleh karena itu, rendahnya partisipasi dalam pengambilan keputusan ber-hubungan langsung dengan munculnya kecemasan pekerja.

Menurut Rudolf, Dennig & Weiss (1995) setiap episode *coping* meliputi tiga komponen yaitu: *coping response*, *coping goal*, dan *coping outcome*. *Coping response* adalah tindakan sengaja, baik secara fisik maupun mental yang terjadi sebagai respons atas *stressor*, yang dirasakan dan diarahkan untuk mengubah peristiwa eksternal menjadi status internal. *Coping goal* adalah sasaran yang akan dicapai oleh respons *coping*. Sedangkan *coping outcome* adalah konsekuensi langsung, apakah itu baik atau buruk tentang respons *coping*.

Dalam praktik, pilihan strategi *coping* dapat gagal atau tidak menghasilkan dampak positif sehingga kecemasan semakin meningkat dan kronis, lalu stres dapat muncul. Menurut C. George Boeree, kecemasan neurosis disebabkan oleh kombinasi tiga faktor yaitu: (1) hereditas, yang paling jelas nyata adalah ciri perangai (*temperament trait*) yang mengacu pada ketidakstabilan secara emosional (*emotional instability*), (2) kultur, misalnya pola asuh, pendidikan, dan latihan menghadapi kehidupan yang penuh stres, dan 3) stresor itu sendiri, misalnya situasi-situasi ketidakpastian dan membingungkan (*situations of uncertainly and confusion*).

Ketika kita mengalami kecemasan berulang kali, kita mulai mengembangkan pola-pola perilaku dan kognisi yang dirancang untuk menghindari atau mengurangi masalah, seperti kewaspadaan, perilaku lari dari masalah, dan pemikiran untuk bertahan. Hal ini berarti terjadi pengembangan sikap terhadap stresor yang menghasilkan kecemasan, kemarahan, atau kesedihan. Keluarga sering menjadi fokus di dalam mendiskusikan asal dari neurosis. *Pertama*, neurosis dipengaruhi faktor genetik atau hereditas. *Kedua*, keluarga setidaknya telah memberikan bekal kemampuan kepada anaknya untuk menghadapi stres kehidupan. *Ketiga*, keluarga itu sendiri berpotensi sebagai sumber stres di mana anak tidak mampu untuk mengatasinya.

Seorang anak yang masih mengalami pertumbuhan dan perkembangan sangat memerlukan bimbingan dari orangtua dan kebutuhan akan rasa aman. Kehadiran orangtua yang terjalin dalam hubungan cinta kasih sangat dibutuhkan anak dalam proses tumbuh-kembang tersebut. Jika hal ini tidak diperoleh anak maka anak akan merasa tidak dicintai dan merasa tidak berdaya sehingga muncul kecemasan. Namun, tidak semua neurosis bersumber dari anak, atau tidak semua neurosis bersumber dari orangtua, karena masih banyak peristiwa yang *stressful* yang dapat menimpa anak, remaja, bahkan orang dewasa. Misalnya, kematian orangtua, perceraian dan pernikahan kembali orangtua, rumah anak-anak angkat, sakit yang diderita anak atau orangtua, dan lain-lain.

Banyak orang yang mengalami neurosis selama masa remaja, yaitu masa di mana terjadi perubahan dramatis baik secara fisik maupun emosional. Para remaja yang ditolak oleh teman sebaya mereka, karena beban permasalahan yang berat, penampilan fisik, kelemahan, masalah lambat belajar, perasaan malu atau kekakuan sosial, orientasi seksual, ras, etnisitas atau suku bangsa dapat

mengalami kecemasan neurosis yang bisa menjadi stres, kecuali bagi mereka yang memiliki sumber dukungan dari keluarga maupun sahabat.

Seperti halnya anak, anak remaja masih di dalam tahap perkembangan. Ia memerlukan keterampilan-keterampilan sosial untuk melibatkan diri di dalam kompetisi seksual. Hal ini biasa dilakukan dengan mengimitasi anak remaja lain, terutama yang dihormati, terampil, dan sukses. Keterampilan sosial tersebut perlu mendapat dukungan dari anak remaja lainnya dalam wujud penerimaan dan persetujuan. Tanpa persetujuan itu, anak remaja merasakan tidak yakin terhadap keterampilan sosialnya dan kembali hidup dengan kecemasan, tanpa mengetahui apa yang harus diperbuatnya. Akibatnya, ia merasa terasing dan timbul emosi benci.

## **C. DINAMIKA KELOMPOK**

Berikut penjabaran mengenai dinamika kelompok.

### **1. Definisi Dinamika Kelompok**

Pada model stres jabatan yang dibangun Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007), dinamika kelompok merupakan sumber yang potensial terhadap stres jabatan. Dalam model dijelaskan bahwa dinamika kelompok memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap stres jabatan, karena dimediasi oleh variabel strategi *coping*. Oleh karena itu, para pemegang jabatan perlu memahami berbagai dimensi yang terjadi dalam dinamika kelompok di lingkungan pekerjaannya.

Manusia sebagai makhluk sosial, sebagian besar waktu dalam kehidupannya digunakan untuk melakukan interaksi dalam kelompok, ditumbuhkembangkan dalam kelompok, dibina di dalam kelompok, bekerja sama di dalam kelompok, saling berhubungan dalam kelompok, dan seterusnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dalam setiap proses tumbuh-kembang manusia membutuhkan kelompok.

Seorang individu melakukan interaksi dan penyesuaian diri dalam kelompok dengan lingkungannya. Kelompok dapat dikatakan sebagai wahana manusia untuk kelangsungan hidupnya, karena dengan kelompok manusia dapat memenuhi kebutuhan, dapat mengembangkan diri, mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, serta untuk aktualisasi diri.

Harold J. Leavitt sebagaimana dikutip John R Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991) mengemukakan terdapat tujuh kegunaan atau manfaat kelompok di dalam organisasi, yaitu a) kelompok adalah baik untuk orang-orang, b) kelompok sangat bermanfaat di dalam mempromosikan inovasi dan kreativitas, c) kelompok dapat meningkatkan kualitas keputusan-keputusan dibanding keputusan individu, di dalam suatu situasi yang bervariasi, d) kelompok dapat meningkatkan komitmen dari para anggota untuk menyelesaikan keputusan-keputusan, e) kelompok dapat mengendalikan anggota-anggota dalam upaya mengatasi kesulitan, f) kelompok membantu mengurangi pengaruh-pengaruh negatif ketika organisasi tumbuh menjadi besar, g) kelompok merupakan fenomena alami di dalam organisasi.

Menurut James L. Gibson et al (2006), kelompok digambarkan sebagai dua atau lebih karyawan yang saling berhubungan satu sama lain sedemikian rupa, di mana perilaku dan kinerja dari seorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan kinerja dari anggota yang lainnya. Dari area sosiologi, Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007) mengemukakan bahwa kelompok adalah dua atau lebih individu secara bebas yang saling berinteraksi, berbagi norma-norma dan tujuan-tujuan kolektif, dan mempunyai suatu identitas bersama. Definisi ini sekaligus menjelaskan bahwa kelompok memiliki empat kriteria, yaitu: a) dua atau lebih individu berinteraksi secara bebas, b) norma-norma kolektif, c) tujuan-tujuan kolektif, d) identitas bersama.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disebutkan bahwa kelompok adalah sekumpulan orang yang melakukan interaksi satu sama lain, yang didasarkan oleh adanya saling ketergantungan dan mekanisme perilakunya diatur dengan norma-norma yang disepakati bersama, untuk mencapai suatu tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Menurut James L. Gibson, et al. (2006), kelompok memiliki tujuh karakteristik yaitu: a) struktur, b) hierarki status, c) peran-peran, d) norma-norma, e) kepemimpinan, f) kohesivitas, dan g) konflik.

Anggota-anggota organisasi dibedakan berdasarkan beberapa faktor seperti berdasarkan tingkat keahlian, agresivitas, kekuasaan, dan status yang menempati posisi dalam kelompok. Pola hubungan antarposisi ini disebut struktur kelompok. Dalam beberapa kasus, status dan posisi sering dianggap sama atau sering ditukar-artikan, namun status sering didasarkan atas faktor senioritas, usia, dan kemampuan.

Perbedaan status dan posisi membuat adanya hierarki struktur kelompok. Setiap anggota memainkan peran-peran yang telah diatur sesuai dengan posisi dalam hierarki struktur kelompok. Sedangkan pedoman atau standar perilakunya ditentukan berdasarkan norma-norma kelompok. Standar perilaku individu dan kelompok dikembangkan sebagai hasil dari interaksi para anggota setiap saat. Peran dari kepemimpinan dalam kelompok sangat krusial, karena pemimpin memiliki peran penting yang menentukan kesuksesan kelompok.

Pengertian kelompok sering ditukar-artikan (*interchangeable*) dengan pengertian tim. Menurut Mc Shane & Von Glinow (2008), tim adalah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang-orang yang saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain, satu sama lain bertanggung jawab untuk meraih sasaran bersama yang dihubungkan dengan sasaran hasil organisatoris, dan mereka merasa dirinya sebagai suatu kesatuan sosial di dalam satu organisasi. Mc Shane & Von Glinow selanjutnya mengemukakan bahwa tim adalah kelompok karena terdiri atas orang-orang dengan suatu hubungan yang sama. Akan tetapi, tidak semua kelompok adalah tim.

Begitu pula menurut Stephen P. Robbins (2001), perbandingan antara kelompok dengan tim dapat dilihat dari segi tujuan, sinergi, akuntabilitas, dan kemampuan. Tujuan pada kelompok adalah berbagi informasi, sedangkan tujuan tim adalah kinerja kolektif. Sinergi pada kelompok adalah netral atau terkadang negatif, sedangkan sinergi tim positif. Akuntabilitas pada kelompok adalah individual, sedangkan akuntabilitas tim individual dan timbal balik. Kemampuan pada kelompok adalah random dan bervariasi, sedangkan kemampuan pada tim adalah saling melengkapi.

Berdasarkan definisi dan karakteristik kelompok seperti yang telah diuraikan di atas maka di dalam kehidupan kelompok terdapat dinamika, karena tingkah laku anggota yang satu secara langsung memengaruhi tingkah laku anggota yang lainnya. Menurut Prayitno (1995), kekuatan yang mendorong kehidupan kelompok dikenal sebagai dinamika kelompok. Dinamika kelompok merupakan sinergi dari semua faktor yang ada dalam suatu kelompok, artinya merupakan penggerakan secara serentak dari semua faktor yang dapat digerakkan dalam kelompok itu. Dengan demikian, dinamika kelompok merupakan jiwa yang menghidupkan dan menghidupi suatu kelompok. Menurutnya, kelompok yang hidup adalah yang berdinamika, bergerak, dan aktif berfungsi untuk memenuhi suatu kebutuhan dan mencapai suatu tujuan. Kelompok yang hidup selalu



bergerak dan aktif. Suatu kelompok yang diam saja atau tidak bergerak, dapat dikatakan bukan lagi merupakan sebuah kelompok.

Prayitno (1995) selanjutnya mengemukakan bahwa kelompok yang baik ditumbuhkan (melalui dinamika kelompoknya sendiri) oleh anggota-anggotanya, tetapi juga sebaliknya, kelompok yang baik dapat membentuk anggota-anggota menjadi anggota kelompok yang baik (juga melalui dinamika kelompoknya sendiri). Tumbuh dan berkembangnya dinamika kelompok dipengaruhi kualitas dari faktor-faktor: a) tujuan kelompok, b) jumlah anggota, c) kualitas pribadi masing-masing anggota kelompok, d) kedudukan kelompok, dan e) kemampuan kelompok dalam memenuhi kebutuhan anggota untuk saling berhubungan sebagai kawan, kebutuhan untuk diterima, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan bantuan moral, dan lain-lain.

John W. Newstrom & Keith Davis (2002) mengemukakan bahwa proses sosial di mana orang-orang saling berhubungan *face-to-face*, di dalam kelompok-kelompok kecil disebut dinamika kelompok. Dinamika kelompok mengacu pada studi tentang kekuatan-kekuatan yang terdapat di dalam suatu kelompok. Selanjutnya, menurut Laurie J. Mullins (2005), dinamika kelompok adalah studi tentang dinamika berbagai interaksi yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelompok-kelompok kecil. Hal tersebut mempunyai kaitan dengan apa yang terjadi ketika orang-orang dalam kelompok bertemu.

Mullin menambahkan bahwa fitur sentral dari dinamika kelompok adalah latihan kepekaan, dengan tujuan untuk: a) meningkatkan kepekaan (maksudnya kemampuan untuk mengetahui secara akurat bagaimana reaksi orang lain terhadap dirinya), b) mendiagnosa kemampuan (keterampilan menilai perilaku dirinya setelah berhubungan dengan orang lain), dan c) fleksibilitas perilaku atau keterampilan bertindak (kemampuan untuk menghubungkan perilakunya, dengan persyaratan yang dibutuhkan oleh suatu situasi tertentu).

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas maka terdapat kesimpulan berikut: a) kelompok ada di mana-mana dan tak bisa dielakkan, b) kelompok-kelompok memobilisasi kekuatan secara penuh untuk menghasilkan pengaruh yang penting terhadap individu, c) kelompok-kelompok menghasilkan dua konsekuensi yaitu baik dan buruk, d) suatu pemahaman yang benar mengenai dinamika kelompok (yang dapat diperoleh dari riset) maka dapat memungkinkan berbagai peningkatan dalam kelompok.



## 2. Teori Dinamika Kelompok

Menurut Fred Luthan (2008), teori-teori dinamika kelompok pada umumnya berasal dari bidang ilmu psikologi sosial, yang meliputi: a) teori kedekatan (*propinquity theory*), b) teori aktivitas, interaksi, dan sentimen (*activities, interactions and sentiments theory*), c) teori keseimbangan (*balance theory*), dan d) teori alasan praktis (*practical theory*), berikut penjabarannya lebih lanjut.

### a. Teori Kedekatan

Kenapa individu membentuk kelompok? Teori paling mendasar yang dapat menjelaskan hal tersebut berasal dari teori klasik psikologi sosial yang disebut teori kedekatan (*propinquity theory*). Menurut teori ini, individu berafiliasi satu sama lain disebabkan oleh kedekatan geografis atau ruang (*spatial or geographical*). Teori itu memprediksi bahwa di kampus, para mahasiswa memiliki kecenderungan untuk bergabung dan melakukan interaksi dalam kelompok dengan mahasiswa lain, yang duduk berdekatan dengan yang lainnya. Dalam satu organisasi, karyawan yang berada pada area, kantor, dan manajer yang sama, akan lebih mungkin membentuk ke dalam kelompok-kelompok, dibanding dengan mereka yang tidak berdekatan secara fisik.

Ada beberapa bukti riset untuk mendukung teori kedekatan, yang berjasas untuk menjelaskan pembentukan kelompok. Namun, kelemahan dari teori ini adalah bahwa teori ini tidak dapat menjelaskan kompleksitas dari pembentukan kelompok. Di era seperti globalisasi, jaringan elektronik yang modern dan telekomunikasi *online*, tim virtual sebetulnya terhubung dalam ruang *cyber* walaupun tidak dekat secara fisik. Hal ini merupakan pengembangan-pengembangan terbaru, yang memberi arti baru terhadap batas geografis atau ruang.

### b. Teori Aktivitas, Interaksi, dan Sentimen

Suatu teori yang komprehensif tentang pembentukan kelompok diajukan oleh George Homans yang didasarkan pada aktivitas, interaksi, dan sentimen. Ketiga unsur ini secara langsung berhubungan satu sama lain. Semakin banyak orang-orang berbagi aktivitas maka semakin banyak interaksi dan sentimen (berapa banyak orang lain disukai atau dibenci) mereka; semakin banyak interaksi-interaksi di antara orang-orang maka semakin banyak keinginan aktivitas dan sentimen mereka; dan semakin banyak orang-orang sentimen satu sama lain

maka semakin banyak keinginan aktivitas dan interaksi-interaksi mereka yang yang dibagi bersama.

Teori ini diajukan untuk lebih memahami proses pembentukan kelompok. Unsur yang utama adalah interaksi. Orang-orang di suatu kelompok saling berhubungan dengan satu sama lain tidak hanya berdasarkan kedekatan secara fisik atau secara elektronis yang terus meningkat, tetapi juga untuk memenuhi banyak sasaran kelompok melalui kerja sama dan pemecahan masalah.

### **c. Teori Keseimbangan**

Teori pembentukan kelompok dari Theodore Newcomb disebut teori keseimbangan (*balance theory*). Menurut teori ini, orang tertarik kepada satu sama lain atas dasar kesamaan sikap yang relevan dengan sasaran satu sama lain. Individu X akan saling berhubungan dan membentuk suatu hubungan atau kelompok dengan individu Y, karena adanya kesamaan sikap dan nilai-nilai (agama, politik, gaya hidup, pekerjaan, dan wewenang). Begitu hubungan ini dibentuk, peserta bekerja keras untuk memelihara suatu keseimbangan simetri antara daya tarik (*attraction*) dan sikap-sikap. Jika satu ketidakseimbangan terjadi, suatu usaha dilakukan untuk memulihkan keseimbangan lagi, namun jika usaha pemulihan tidak berhasil maka hubungan tidak mungkin dapat dipertahankan lagi. Kedekatan dan interaksi berperan dalam teori keseimbangan.

### **d. Teori Alasan Praktis**

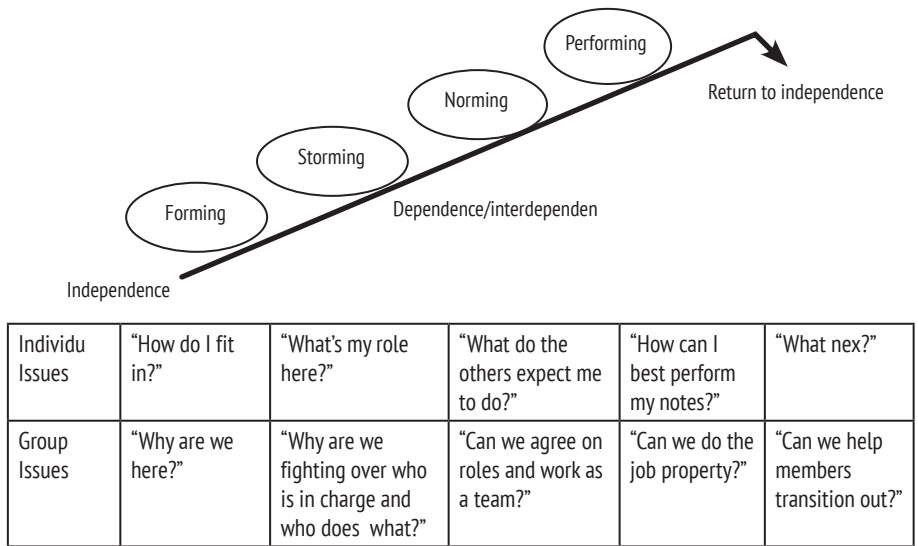
Teori ini diajukan oleh Reitz yang menekankan pada segi motif atau maksud seseorang dalam berkelompok. Teori ini mengacu pada teori kebutuhan Maslow, di mana menurut teori ini kelompok cenderung memberikan kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial yang mendasar dari orang yang berkelompok. Letak praktis dari teori ini disebabkan oleh beberapa pertimbangan sangat praktis bagi seseorang, untuk bergabung atau membentuk suatu kelompok. Pertimbangan tersebut meliputi pertimbangan ekonomi, keamanan, atau pertimbangan sosial.

Para pekerja secara ekonomi, dapat membentuk suatu kelompok untuk bekerja di suatu proyek yang dibayar, sebagai insentif kelompok berdasarkan pola bagi hasil atau mereka boleh membentuk serikat buruh untuk menuntut gaji yang lebih tinggi. Untuk keamanan, mereka bergabung dalam suatu kelompok untuk mengadakan perlawanan jika terjadi serangan. Bagaimana pun, alasan

praktis yang paling penting bagi individu untuk bergabung dengan kelompok, adalah karena kelompok cenderung dapat memuaskan kebutuhan sosial dari kebanyakan orang. Secara umum, para pekerja khususnya mempunyai suatu keinginan yang sangat kuat untuk berafiliasi dengan dengan suatu kelompok.

**e. Tuckman's Five-Stage Theory**

Tuckman's *Five-Stage Theory* menjelaskan lima langkah yang bisa diidentifikasi dari pengembangan kelompok, seperti pada Gambar 7.3.



**Gambar 7.3** Tuckman's Fife Stage Theory of Group Development (2007)

Gambar 7.3 menjelaskan bahwa proses pengembangan kelompok meliputi berikut ini.

1) *Pembentukan (Forming)*

Langkah awal ini ditandai dengan ketidakpastian dan bahkan kebingungan. Anggota kelompok tidak meyakini tentang tujuan, struktur, tugas, atau kepemimpinan dari kelompok.

2) *Gejolak (Storming)*

Tahap perkembangan ini ditandai oleh istilah konflik dan konfrontasi (biasanya ditandai dengan suasana yang timbul secara emosional, mungkin adanya ketidaksepakatan dan konflik antaranggota dalam hal peran dan kewajiban).

### 3) *Norma (Norming)*

Pada tahap ini para anggota mulai melakukan kerja sama dan kolaborasi. Mereka mempunyai satu perasaan "kami" dengan tingkat kohesi (kekompakan) yang tinggi, identitas kelompok, dan kesetiakawanan.

### 4) *Kinerja (Performing)*

Kelompok secara penuh berfungsi secara umum, dan memilih tugas-tugas secara efektif pada tahap norma.

### 5) *Menunda (Adjourning)*

Hal ini merupakan akhir dari kelompok yang telah terbentuk, dan kelompok permanen tidak akan pernah dicapai. Bagaimanapun, tim proyek atau gugus tugas dengan suatu sasaran yang spesifik ketika sasaran itu tercapai, kelompok itu akan bubar atau menyusun komposisi baru, di mana langkah-langkahnya kembali seperti semula.

Menurut Marvin E. Shaw (1981), teori-teori yang digunakan dalam studi kelompok meliputi *group syntality theory*, *exchange theory*, *FIRO theory*, dan *group congruency theory*.

#### **a. *Group Syntality Theory***

Teori sintalitas kelompok diformulasikan oleh Cattell (1948), di mana pendekatan ini oleh Cartwright & Zander (1968) disebut statistik-empiris (*empirical-statistical*). Sintalitas didefinisikan sebagai kepribadian kelompok, dan sintalitas inilah yang membuat kelompok disebut entitas yang unik.

Tujuh hal yang diajukan Cattell (1948) dalam menganalisis dinamika sintalitas yaitu: (1) kelompok dibentuk untuk memuaskan kebutuhan individu, dan berakhir ketika kelompok tidak lagi dapat memenuhi tujuan tersebut, (2) sinergi total suatu kelompok adalah resultan vektor dari sikap semua anggota terhadap kelompok, sinergi tersebut tergantung pada banyaknya orang di dalam kelompok, (3) sinergi yang efektif diarahkan pada tujuan di luar kelompok, karenanya kelompok boleh menetapkan pola-pola reaksi sebagai tambahan pada beberapa tujuan kelompok, (4) anggota kelompok secara individual dapat menggunakan kelompok untuk mencapai sasaran pribadi, (5) pola perilaku di dalam kelompok seperti kesetiaan, kesediaan memberi bantuan, dan pengabdian dapat dipelajari berdasarkan hukum sebab-akibat, (6) keanggotaan kelompok dapat tumpang-tindih, tetapi sinergi yang total harus tetap konstan dan energi individu tetap

diarahkan terhadap tujuan kelompok, (7) ada suatu kesamaan antara ketegangan kepribadian anggota kelompok dengan sintalitas kelompok.

### **b. Exchange Theory**

Teori ini diajukan oleh Thibaut & Kelley (1959) untuk menjelaskan bagaimana seseorang melakukan interaksi, dan apa konsekuensi atau *outcomes* yang diperoleh dari hasil interaksi. Konsep utama teori ini adalah *interaction*, *interpersonal relationship*, *behavior sequence*, dan *behavior repertoire*. Interaksi dan hubungan interpersonal bersifat saling tergantung sehingga sering didefinisikan bersama-sama.

Fitur sentral interaksi adalah hubungan interpersonal, dan dua orang dikatakan sudah membentuk suatu hubungan jika mereka saling berinteraksi di saat-saat yang berbeda. Di dalam setiap kasus akan diidentifikasi sebagai satu kejadian interaksi, jika ada kemungkinan dari suatu tindakan setiap orang memengaruhi orang yang lain (Thibaut & Kelley, 1959).

Urutan perilaku (*behavior sequence*) dipilih sebagai unit analisa dari perilaku. Masing-masing urutan perilaku dikatakan terdiri atas sejumlah motor yang spesifik, dan tindakan verbal yang secara berurutan ditata dan diarahkan terhadap tercapainya tujuan. Masing-masing individu tentu saja mampu menetapkan sejumlah variasi yang luar biasa dari urutan-urutan perilaku.

Thibaut dan Kelley menggunakan istilah *behavior repertoire* yang mengacu pada semua urutan-urutan perilaku, yang mungkin dilakukan seseorang sebelum melakukan interaksi dengan orang lain, termasuk kombinasi dari urutan tersebut. Konsekuensi dari interaksi adalah ganjaran/penghargaan (*reward*) dan biaya (*cost*). Konsep dari penghargaan mengacu pada aspek di mana individu menemukan sesuatu yang menyenangkan atau memuaskan, sedangkan biaya mengacu pada semua yang menghalangi kinerja dari suatu urutan perilaku.

### **c. FIRO Theory**

FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) merupakan teori perilaku interpersonal yang diformulasikan oleh Schutz (1955), untuk menjelaskan perilaku interpersonal dalam bentuk orientasi yang meliputi: *inclusion*, *control*, dan *affection*. *Inclusion* mengacu pada kebutuhan untuk kebersamaan atau kebutuhan berasosiasi dengan orang lain. Kebutuhan ini didasarkan pada adanya perhatian (*attention*) dan minat (*interest*) terhadap orang lain.

*Control* mengacu pada proses pengambilan keputusan di antara orang-orang. Kebutuhan akan kendali ini didasarkan keinginan untuk mendominasi (memiliki *power* dan otoritas) orang lain atau mengendalikan orang lain, sedangkan *affection* mengacu pada tertutupnya perasaan emosional pribadi di antara dua individu. Secara ekstrem direpresentasikan oleh cinta dan benci.

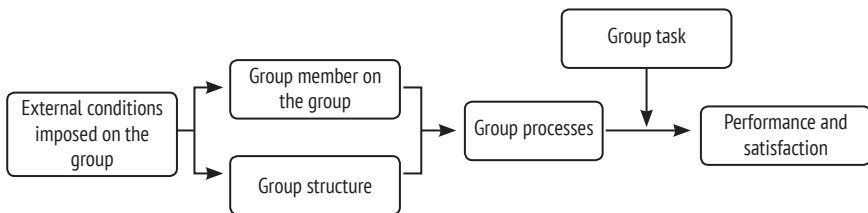
**d. Group Congruency Theory**

Gagasan dasar dari teori kongruensi diajukan oleh Benoit Smullyan (1944), yang menyelidiki seseorang dalam kelompok sosial yang sudah terbangun. Dia menyusun peringkat variasi dalam dimensi usia, pendidikan, pendapatan, jabatan prestise (*occupational prestige*), dan kekuasaan. Selanjutnya, dia mengemukakan bahwa beberapa peringkat cenderung menuju keseimbangan, misalnya seseorang bekerja keras untuk mencapai suatu keseimbangan antara status atau peringkat lain dalam berbagai dimensi-dimensi yang hampir sama. Dalam perkembangan selanjutnya, kongruensi kelompok mengacu pada ketiadaan konflik, atau harmonisasi hubungan di antara unsur-unsur kelompok.

Proposisi teoretis yang diajukan dalam teori ini adalah: (1) kelompok bervariasi dalam tingkat tertentu di mana unsur-unsur dari kelompok saling menyesuaikan secara harmonis, dan ini menunjukkan tingkat kongruensi kelompok, (2) semakin sedikit kesamaan unsur-unsur kelompok maka semakin besar gangguan terhadap fungsi internal kelompok, (3) semakin banyak fungsi internal kelompok diganggu maka semakin kecil kinerja kelompok, (4) semakin banyak fungsi internal kelompok diganggu maka semakin turun moril (kepuasan umum) anggota kelompok.

**3. Model Perilaku Kelompok**

Model perilaku kelompok digambarkan oleh Stephen P. Robbins (2001) sebagaimana disajikan pada Gambar 7.4 berikut.



Sumber: Stephen P. Robbins (2001)

**Gambar 7.4** Group Behavior Model

Berdasarkan Gambar 7.4 tampak bahwa perilaku kelompok ditujukan untuk mencapai kinerja dan kepuasan seluruh anggota kelompok. Komponen-komponen yang memengaruhinya meliputi kondisi eksternal yang menekan kelompok. Komponen ini meliputi strategi organisasi keseluruhan (misalnya peningkatan kualitas, ekspansi *market share*, strategi pengurangan biaya), struktur wewenang (misalnya siapa harus lapor pada siapa, siapa pembuat keputusan, dan apakah keputusan-keputusan individual atau kelompok diberdayakan), aturan formal (misalnya prosedur, kebijakan, deskripsi kerja, standarisasi perilaku karyawan), dan *setting* kerja secara fisik (misalnya ruang kerja, penataan peralatan, penerangan, dan bunyi yang dapat mengalihkan perhatian).

Menurut Robbins, *setting* pekerjaan secara fisik yang menekan kelompok dari pihak eksternal, mempunyai hubungan penting dengan perilaku kelompok kerja. Arsitek, insinyur industri, dan para perancang kantor membuat keputusan-keputusan mengenai ukuran dan tata letak fisik dari ruang kerja karyawan, pengaturan dari peralatan, tingkat penerangan, dan kebutuhan akan suara akustik untuk mengurangi suara gaduh yang dapat mengalihkan perhatian. Hal ini dapat menghasilkan dua hal, yaitu penghalang dan peluang untuk interaksi kelompok kerja.

Kinerja kelompok sangat tergantung pada sumbernya, yaitu apa yang dibawa anggota secara individual untuk kelompok. Sumber umum yang perlu diperhatikan adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta karakteristik personal. Stephen P. Robbins mengemukakan beberapa bukti riset bahwa keterampilan interpersonal secara konsisten berhubungan dengan kinerja kelompok. Hal tersebut termasuk konflik manajemen dan resolusi, kolaborasi pemecahan masalah, serta komunikasi. Kemudian berdasarkan hasil riset hubungan antara ketegangan kepribadian dengan sikap dan perilaku kelompok, ditemukan bahwa ketegangan kepribadian cenderung berhubungan secara positif dengan produktivitas kelompok, moral, dan kohesivitas. Ketegangan tersebut meliputi kemampuan sosial, inisiatif, keterbukaan, dan fleksibilitas.

Kelompok memiliki struktur di mana variabel yang membentuknya meliputi: kepemimpinan formal, peran, norma, status kelompok, ukuran kelompok, dan tingkat kekohesifan kelompok. Hampir semua kelompok kerja memiliki pemimpin formal yang disebut manajer, *supervisor*, *foreman*, *project leader*, *task force head*, atau *committe chair*. Pimpinan ini memainkan peran yang penting dalam mencapai keberhasilan kelompok.

Peran adalah satu set pola perilaku yang diharapkan dan dihubungkan dengan kedudukan seseorang, dalam suatu posisi yang diberikan di suatu unit sosial. Peran yang ada dalam kelompok meliputi: a) identitas peran (*role identity*), yaitu sikap dan perilaku tertentu yang konsisten dengan suatu peran, b) persepsi peran (*role perception*), yaitu pandangan yang dimiliki individu tentang bagaimana ia akan bertindak di dalam suatu situasi yang *given*, c) pengharapan peran (*role expectations*), yaitu bagaimana meyakinkan orang lain untuk bertindak di dalam suatu situasi yang *given*.

Konflik peran (*role conflict*) yaitu suatu situasi di mana individu dihadapkan adanya penyimpangan dari peran yang diharapkannya. Menurut Prayitno (1995):

“... peran yang hendaknya dimainkan oleh anggota agar dinamika kelompok ini benar-benar seperti yang diharapkan adalah: (a) membantu terbinanya suasana keakraban dalam hubungan antaranggota kelompok, (b) mencurahkan segenap perasaan dalam melibatkan diri dari kegiatan kelompok, (c) berusaha agar yang dilakukannya itu membantu tercapainya tujuan bersama, (d) membantu tersusunnya aturan kelompok dan berusaha mematuhi dengan baik, (e) berusaha untuk secara aktif ikut serta secara aktif dalam seluruh kegiatan kelompok, (f) mampu berkomunikasi secara terbuka, (g) berusaha membantu anggota lain, (h) memberi kesempatan kepada anggota lain untuk juga menjalankan peranannya, dan (i) menyadari pentingnya kegiatan kelompok.

Di dalam kelompok juga terdapat norma, yaitu standar perilaku yang berlaku di dalam kelompok dan diterima oleh semua anggota kelompok. Kemudian status, yaitu secara sosial dapat diartikan sebagai posisi atau tingkatan, yang diberikan kelompok/anggota kelompok untuk anggota kelompok yang lainnya. Kekohesifan kelompok yaitu tingkat di mana anggota kelompok tertarik kepada satu sama lain dan termotivasi untuk tinggal di dalam kelompok. Komponen berikutnya dalam model perilaku kelompok adalah proses kelompok, dan meliputi pola komunikasi yang digunakan oleh anggota untuk pertukaran informasi, proses keputusan kelompok, perilaku pimpinan, dan dinamika kekuasaan (*power dynamics*).

Menurut Stephen P. Robbins, beberapa hasil riset menyimpulkan bahwa dampak dari proses kelompok yaitu kepuasan dan kinerja anggota kelompok,



dan dimediasi oleh tugas-tugas (*tasks*) yang sedang dilakukan kelompok. Beberapa bukti menunjukkan bahwa kompleksitas dan saling ketergantungan terhadap tugas-tugas memengaruhi efektivitas kelompok.

#### **4. Dimensi-Dimensi Dinamika Kelompok**

Menurut Abu Huraerah & Purwanto (2006), dimensi-dimensi dinamika kelompok meliputi sebagai berikut.

##### **a. Tujuan Kelompok**

Setiap kelompok memiliki tujuan yang hendak dicapai dari aktivitas berkelompok tersebut. Tujuan kelompok dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di masa mendatang, yang diinginkan oleh anggota-anggota kelompok. Oleh karena itu, mereka melakukan berbagai tugas kelompok dalam rangka mencapai keadaan tersebut. Tujuan kelompok biasanya dirumuskan sebagai perpaduan dari tujuan individual dan tujuan semua anggota kelompok.

Menurut Johnson & Johnson sebagaimana dikutip Carolina Nitimihardjo & Jusman Iskandar (1993):

“..suatu tujuan kelompok yang efektif harus memiliki aspek-aspek sebagai berikut: (1) tujuan tersebut dapat didefinisikan secara operasional, dapat diukur, dan diamati; (2) tujuan tersebut mempunyai makna bagi anggota kelompok, relevan, realistik, dapat diterima, dan dapat dicapai; (3) anggota-anggota kelompok mempunyai orientasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan; (4) adanya keseimbangan tugas-tugas dan aktivitas-aktivitas dalam mencapai tujuan individu dan tujuan kelompok; (5) terjadinya konflik yang berkaitan dengan tujuan dan tugas-tugas kelompok dapat diselesaikan dengan baik; (6) tujuan tersebut bersifat menarik dan menantang, serta mempunyai risiko kegagalan yang kecil dalam mencapainya; (7) tercapainya tingkat koordinasi di antara anggota-anggota; (8) tersedianya sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tujuan kelompok; (9) adanya kemudahan untuk menjelaskan dan mengubah tujuan kelompok; (10) berapa lama waktu yang diperlukan oleh suatu kelompok untuk mencapai tujuan kelompok.

### **b. Kekompakan Kelompok (*Group Cohesiveness*)**

Cartwright dan Zander merumuskan pengertian kekompakan kelompok, sebagai hasil dari semua tindakan yang memperkuat anggota kelompok, untuk tetap tinggal (berada) dalam kelompok. Selanjutnya, menurut Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007), kohesivitas adalah suatu proses di mana suatu perasaan "kita" muncul melebihi perbedaan dan motif individu. Anggota dari suatu kelompok kompak tetap bersatu, dan mereka enggan untuk meninggalkan kelompok. Menurut Kinicki (2007), pertimbangan anggota kelompok untuk tetap bersatu selamanya didasarkan atas pertimbangan berikut: (1) karena mereka satu sama lain menyenangkan perusahaan atau (2) karena mereka satu sama lain memerlukan untuk memenuhi suatu tujuan bersama.

Dua jenis kohesivitas kelompok yang telah dikenal adalah *socio-emotional cohesiveness* dan *instrumental cohesiveness*. Kohesivitas sosio-emosional adalah suatu perasaan kebersamaan yang berkembang, ketika individu memperoleh kepuasan secara emosional dari keikutsertaannya dalam kelompok, sedangkan kohesivitas instrumen adalah suatu perasaan kebersamaan yang berkembang, ketika anggota kelompok satu sama lain saling tergantung. Mereka yakin bahwa tujuan kelompok tidak akan tercapai jika dilakukan secara sendiri-sendiri.

Bagaimana hubungan antara kohesivitas kelompok dan kinerja, Robert Kreitner & Angelo Kinicki mengutip hasil *meta-analysis* dari 49 studi dengan 8.702 subjek sebagai berikut.

- 1) Ada pengaruh kohesivitas dan kinerja, walaupun kecil tetapi secara statistik signifikan.
- 2) Pengaruh kohesivitas dan kinerja lebih kuat dan nyata untuk kelompok-kelompok kecil.
- 3) Pengaruh kohesivitas dan kinerja lebih kuat pada kelompok-kelompok nonmiliter, daripada kelompok militer dan tim olahraga.
- 4) Komitmen terhadap tugas mempunyai dampak yang paling kuat dalam hubungan kohesivitas-kinerja.
- 5) Hubungan kinerja-kohesivitas lebih kuat dibandingkan hubungan kohesivitas-kinerja.
- 6) Semua bukti ini membawa peneliti-peneliti pada kesimpulan praktis, yaitu usaha untuk meningkatkan kinerja kelompok dengan mengembangkan

ketertarikan hubungan antarpribadi, atau ‘memompa’ kebanggaan kelompok nampaknya tidak akan efektif.

- 7) Suatu *meta-analysis* yang kedua menemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara kohesivitas dan mutu keputusan kelompok.

### **c. Struktur Kelompok**

Struktur kelompok adalah berbagai pola hubungan di antara berbagai posisi dalam suatu susunan kelompok. Dalam menganalisis struktur kelompok maka tiga unsur penting yang terkait dalam struktur kelompok, yaitu posisi, status, dan peranan perlu ditelaah. Posisi mengacu kepada tempat seseorang dalam suatu kelompok. Status mengacu kepada kedudukan seseorang dalam suatu kelompok, dan peranan mengacu kepada hal-hal yang harus dilakukan oleh seseorang, yang sesuai dengan statusnya dalam kelompok (Carolina Nitimihardjo & Jusman Iskandar, 1993).

Pengertian lain tentang struktur kelompok telah pula dikemukakan oleh para ahli lainnya, dan disimpulkan sebagai suatu pola interaksi, komunikasi, dan hubungan-hubungan antara anggota kelompok. Struktur kelompok ada yang bersifat formal dan ada pula yang bersifat informal. Jika suatu struktur kelompok telah menjadi kuat, biasanya sulit untuk mengadakan perubahan terhadap struktur kelompok tersebut.

### **d. Fungsi Tugas Kelompok**

Hackman (1968) sebagaimana dikutip oleh Marvin E. Shaw (1981) telah mengelompokkan tugas-tugas kelompok ke dalam tiga jenis, yaitu: tugas-tugas produksi (*production tasks*), tugas-tugas diskusi (*discussion tasks*), dan tugas-tugas pemecahan masalah (*problem solving tasks*). Menurut Hackman, tugas-tugas produksi adalah tugas-tugas yang bersangkutan dengan upaya menghasilkan dan menyajikan berbagai gagasan dan penyusunan berbagai rencana. Selanjutnya, tugas-tugas diskusi adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan pembahasan atau pengkajian berbagai isu, yang memerlukan kesepakatan dan keputusan bersama. Terakhir, tugas-tugas pemecahan masalah adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan penentuan tindakan pemecahan masalah-masalah tertentu yang dihadapi kelompok.

Sehubungan dengan hal tersebut, Cartwright dan Zander (1968) mengklasifikasikan fungsi tugas ke dalam enam hal, yaitu (1) koordinasi, yang berfungsi

sebagai koordinasi untuk menjembatani kesenjangan antara anggota; (2) informasi, yang berfungsi untuk memberikan informasi kepada masing-masing anggota; (3) prakarsa, yang berfungsi untuk menumbuhkan dan mengembangkan prakarsa anggota; (4) penyebaran, yang berfungsi untuk menyebarkan hal-hal yang dilakukan kelompok kepada masyarakat atau lingkungannya; (5) kepuasan, yang berfungsi untuk memberikan kepuasan kepada anggota; (6) kejelasan, yang berfungsi untuk menciptakan kejelasan kepada anggota, seperti tujuan dan kebutuhan-kebutuhan anggota.

#### ***e. Pengembangan dan Pemeliharaan Kelompok***

Pengembangan dan pemeliharaan kelompok adalah berkaitan dengan “apa yang harus ada” dalam kelompok. Segala “apa yang harus ada” dalam kelompok, antara lain: (1) pembagian tugas yang jelas; (2) kegiatan yang terus-menerus dan teratur; (3) ketersediaan fasilitas yang mendukung dan memadai; (4) peningkatan partisipasi anggota kelompok; (5) adanya jalinan komunikasi antaranggota kelompok; (6) adanya pengawasan dan pengendalian kegiatan kelompok; (7) timbulnya norma-norma kelompok; (8) adanya proses sosialisasi kelompok. (9) kegiatan untuk menambah anggota baru dan mempertahankan anggota yang lama.

#### ***f. Suasana Kelompok***

Suasana kelompok dapat diartikan sebagai suasana yang terdapat dalam suatu kelompok, sebagai hasil dari kegiatan hubungan interpersonal atau hubungan antaranggota kelompok. Oleh karena itu, suasana atau iklim kelompok mengacu pada ciri-ciri khas interaksi yang dilakukan anggota dalam kelompok. Iklim kelompok tersebut bisa resmi atau tidak resmi, ketat atau longgar, santai atau tegang, akrab atau renggang, kesetiakawanan atau bermusuhan, gembira atau sedih, dan sebagainya.

Barnlund dan Haiman, yang dikutip Goldberg dan Larson (dalam Yusuf Yusmar, 1988) mengatakan bahwa suasana dalam suatu kelompok mencerminkan sistem norma kelompok tersebut. Mereka juga mengungkapkan bahwa setiap kelompok memiliki iklim yang berbeda, satu kelompok mungkin mempunyai iklim kelompok yang sangat kooperatif, sedangkan kelompok lainnya mungkin saja sangat kompetitif. Atau bisa jadi, suatu kelompok mungkin saja memiliki iklim kelompok yang anarkis, ritualistik, atau saling tergantung.

Suasana kelompok meliputi situasi, yang mengakibatkan tiap anggota kelompok merasa senang tinggal di dalam kelompok tersebut. Suasana ini menyangkut: (1) keadaan fisik tempat/kelompok seperti tersedianya fasilitas dan peralatan yang dibutuhkan anggota; (2) rasa aman (*treat reduction*), yang menyangkut ketenteraman anggota untuk tinggal di dalam kelompoknya, di mana ketenteraman ini tidak ada ancaman, tidak saling mencurigai, dan tidak ada permusuhan.

#### **g. Efektivitas Kelompok**

Manusia dapat berkembang dan meningkatkan kualitasnya melalui kelompok. Namun, tidak semua kelompok dapat meningkatkan kualitas seseorang sehingga hanya kelompok yang efektif yang dapat meningkatkan kualitas manusia. Menurut John R Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991):

“..ada delapan karakteristik dari suatu kelompok yang efektif, yaitu: (1) anggota begitu loyal kepada satu sama lain dan pemimpinnya; (2) anggota dan pemimpinnya memiliki keyakinan (*confidence*) dan kepercayaan (*trust*) yang tinggi pada satu sama lainnya; (3) nilai-nilai dan tujuan kelompok memiliki relevansi, dengan nilai dan kebutuhan dari para anggota; (4) semua aktivitas dari kelompok terjadi di dalam suatu atmosfer yang mendukung; (5) kelompok siap membantu para anggota untuk mengembangkan potensi mereka secara penuh; (6) kelompok mengetahui nilai konformitas yang konstruktif, serta mengetahui kapan menggunakannya dan dengan tujuan apa; (7) anggota mengomunikasikan secara penuh dan terus terang terhadap semua informasi yang relevan dengan aktivitas kelompok itu; dan (8) anggota merasa aman di dalam membuat keputusan-keputusan.

Menurut Fred Luthans (2008), untuk meningkatkan efektivitas kelompok dalam rangka meningkatkan kepuasan dan kinerja maka beberapa hal yang diperhatikan adalah: (1) mengorganisir pekerjaan kelompok secara utuh; (2) kelompok yang dimiliki dibentuk dengan seleksi, *training*, dan pengaturan *reward* untuk para anggota; (3) menggunakan kelompok untuk menguatkan norma-norma perilaku, baik perilaku di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan; (4) mendistribusikan sumber daya kelompok berdasarkan kemampuan perorangan; (5) membiarkan dan bahkan mempromosikan persaingan antarkelompok dalam rangka membangun kesetiakawanan (*solidarity*) kelompok.

#### **h. Tekanan Kelompok**

Tekanan kelompok (*group pressure*) berbeda dengan kelompok tekanan (*pressure group*). Tekanan kelompok yaitu tekanan/desakan yang berasal dari kelompok itu sendiri, sedangkan kelompok tekanan mengacu pada tekanan/desakan yang berasal dari luar kelompok, atau adanya kelompok tandingan berupa desakan-desakan kelompok lain terhadap suatu kelompok. Selain itu, bisa pula dalam bentuk harapan para *stakeholder* baik internal maupun eksternal pada anggota kelompok.

#### **i. Hubungan Antaranggota**

Hubungan antaranggota sama yang tidak terjalin dengan baik, dapat menyebabkan dinamika kelompok menjadi hilang. Eksistensi dinamika kelompok terjadi jika terdapat saling hubungan yang dinamis antaranggota kelompok, dan masing-masing anggota itu berkepentingan untuk berpartisipasi dengan suasana yang harmonis. Suasana itu bisa berbentuk rasa diterima atau ditolak, rasa cinta dan benci, rasa berani dan takut, dan sebagainya, dan semua itu menyangkut sikap, reaksi, dan tanggapan para anggota yang berdasarkan keterlibatan mereka dalam kelompok.

#### **j. Tujuan Bersama**

Tujuan bersama adalah pusat dari kegiatan/kehidupan kelompok. Dalam kelompok tugas (*task group*), tujuan bersama kelompok harus jelas sehingga tugas yang dibebankan kepada kelompok dapat berjalan. Dalam hal ini, semua anggota kelompok memusatkan dirinya untuk tujuan itu. Tujuan yang nyata hendaknya dimengerti dan diterima oleh semua anggota kelompok sehingga masing-masing akan bertindak sesuai dengan tujuan itu. Tanpa adanya tujuan bersama yang nyata, dimengerti, dan diterima maka kelompok tidak memiliki arah sehingga para anggota di dalam kelompok itu akan berjalan sendiri-sendiri, dan suasana dalam kelompok pun menjadi tidak nyaman.

#### **k. Hubungan Besarnya Kelompok dengan Sifat Kehidupan Kelompok**

Menurut Prayitno, ada beberapa jenis kelompok menurut jumlah anggotanya, misalnya kelompok 2, kelompok 3, kelompok 4–8, maupun kelompok 8–30. Kelompok 2 yaitu kelompok yang jumlah anggotanya 2 orang, dan merupakan kelompok yang paling baik untuk membangun keakraban yang erat. Kelemahannya adalah jika timbul pertentangan/pertengkaran di antara mereka berdua.

Kelompok 3 memiliki dinamika hubungan segitiga, namun bahayanya jika dua orang membuat persekutuan maka anggota yang ketiga akan merasa terasing. Sikap iri, cemburu, dan sejenisnya dapat timbul akibat persekutuan dan keterasingan tersebut. Kelompok 4–8 orang adalah kelompok yang berukuran sedang, di mana anggota dalam kelompok tersebut dapat memilih pemimpinnya sendiri, atau dapat menentukan aturan-aturan tertentu sebagai pegangan bagi kegiatan seluruh anggota. Kelompok dengan ukuran sedang ini biasanya mudah dikendalikan dan muncul berbagai keragaman sehingga suasana dinamika kelompok terasa hangat.

Kelompok 8–30 orang merupakan kelompok yang cocok untuk tujuan-tujuan pelatihan atau pendidikan tertentu, walaupun kelompok tersebut kurang efektif untuk menciptakan keakraban sosial dalam waktu singkat. Kelompok ini akan bermanfaat untuk tujuan latihan kepemimpinan, latihan menghilangkan rasa malu dalam berbicara, meningkatkan keterampilan bertanya, dan lain-lain.

### ***l. Iktikad dan Sikap terhadap Orang Lain***

Iktikad dan sikap anggota kelompok terhadap anggota kelompok yang lain sangat menentukan kelangsungan kehidupan kelompok. Iktikad baik dalam hal ingin memajukan kelompok ketika sedang berdiskusi maka anggota tidak sekadar menanggapi atau menyerang pendapat orang lain, namun saling menghargai dan menghormati harus dikedepankan. Begitu pula sikap para anggota harus memiliki sikap positif terhadap perbedaan di antara anggota kelompok. Jika sedang berdiskusi sebaiknya berikan waktu dan kesempatan kepada anggota lain untuk mengemukakan pendapatnya secara leluasa. Apabila iktikad dan sikap ini tidak berkembang dalam kelompok maka kehidupan kelompok yang baik akan terancam.

### ***m. Kemandirian***

Kemandirian wajib dimiliki oleh semua anggota kelompok. Dalam kemandiriannya itu, masing-masing anggota kelompok harus memiliki pendirian bahwa tujuan kelompok jauh lebih penting dari pada tujuan individu. Seseorang yang mandiri tidak akan terbawa arus pendapat anggota lain yang tidak sejalan dengan tujuan kelompok, atau tidak begitu saja mengiyakan apa yang dikatakan oleh anggota lain atau pemimpin kelompok.

Dalam dinamika kelompok yang dinamis setiap anggota kelompok harus dapat mengembangkan dan mewujudkan kemandiriannya masing-masing. Kemandirian setiap anggota bukan berarti mengembangkan sikap egois atau egosentris, namun perlu disertai dengan sikap tenggang rasa yang selaras, serasi, dan seimbang.

## 5. Dinamika Kelompok di Universitas

Perubahan yang terjadi pada tatanan masyarakat saat ini telah mendorong reorientasi dan reformasi sistem pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi dituntut untuk tidak hanya berperan sebagai lembaga yang melaksanakan pembelajaran, tetapi juga sebagai pencipta pengetahuan (*knowledge creator*) dan penyedia pengetahuan (*knowledge provider*), yang dapat berdaya guna dalam peningkatan kesejahteraan rakyat dan daya saing bangsa.

Pasal 20 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) juga menetapkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, di samping menyelenggarakan pendidikan. Dengan demikian, perguruan tinggi tidak saja dituntut untuk mentransfer budaya, nilai-nilai, dan pengetahuan melalui proses pengajaran, tetapi juga dituntut untuk mampu menghimpun dan menggali pengetahuan baru melalui penelitian dan pengembangan (*research and development*).

Menurut Alan Wilson (2000), universitas di masa yang akan datang sangat membutuhkan: kebebasan akademik (*academic excellence*), cepat tanggap (*speed of response*), kolaborasi melalui kemitraan (*collaboration through partnerships*), investasi dalam infrastruktur yang sesuai (*investment in appropriate infrastructure*), dan staf yang berkualitas tinggi (*highest quality staff*).

Dessler (1992) menyatakan bahwa organisasi dengan struktur birokrasi profesional adalah organisasi yang menjalankan jenis pekerjaan yang stabil sehingga tingkah laku dari setiap karyawan dapat dibakukan, diperkirakan, dan ditentukan sebelumnya. Namun secara bersamaan, pekerjaan yang dilakukan juga merupakan pekerjaan yang kompleks sehingga harus diawasi secara langsung oleh operator yang menjalankan pekerjaan tersebut. Di dalam universitas, yang dimaksud dengan operator adalah dosen sebagai tenaga profesional yang menjalankan pekerjaan utama universitas, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian, dalam menjalankan



tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) universitas, peranan dosen memiliki arti yang strategis dan menentukan.

Dengan struktur ini, dosen memiliki otonomi dan kebebasan akademik untuk menjalankan tugasnya, dalam memberikan layanan profesional kepada *stakeholders* universitas khususnya mahasiswa dan masyarakat. Satu hal yang perlu diperhatikan pada struktur ini adalah bahwa dosen tidak mempelajari keterampilan profesional dan spesialisasi mereka dari dalam organisasi. Dessler menyatakan bahwa profesionalisme yang dimiliki karyawan dengan struktur birokrasi profesional ini, diperoleh dari waktu studi yang panjang di perguruan tinggi.

Hampir seluruh kegiatan Tridarma universitas dilaksanakan di dalam kelompok-kelompok, baik yang dibentuk secara formal maupun terbentuk secara informal. Dalam darma pendidikan, kurikulum institusi dibagi dalam beberapa kelompok mata kuliah. Setiap mata kuliah yang disajikan dilaksanakan dengan menggunakan model *peer teaching* atau *team teaching*, dengan jumlah anggota minimal 2 (dua) orang. Oleh karena itu, jumlah kelompok dosen akan sama dengan jumlah mata kuliah yang disajikan pada semester yang bersangkutan.

Pada darma penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dosen membentuk kelompok. Hal ini digunakan untuk mengajukan proposal penelitian dan pengabdian pada masyarakat, yang disyaratkan diajukan minimal 2 (dua) orang untuk setiap judul. Penelitian yang terjadwal setiap tahun yang disediakan oleh Direktorat Pembinaan Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (DITLITABMAS) Ditjen Dikti Depdiknas yang meliputi: hibah bersaing, dosen muda, studi kajian wanita, penelitian ilmu dasar, hibah pekerti (penelitian kerja sama perguruan tinggi), hibah pascasarjana dan penelitian tindakan kelas, harus diusulkan oleh kelompok dosen. Begitu pula penelitian dari Kantor Menteri Negara Riset dan Teknologi/KMNRT yang meliputi: Riset Unggulan Terpadu, RUKK, Iptekda Terpadu, dan Siptekman juga harus diusulkan oleh kelompok dosen.

Kelompok juga dibentuk untuk melaksanakan kegiatan penunjang seperti penerimaan mahasiswa baru, Ujian Akhir Semester (UAS), ujian skripsi, wisuda, penyusunan rencana kegiatan jurusan/fakultas/universitas dan lain-lain, walaupun dengan menggunakan istilah panitia. Selanjutnya, di dalam kelas pada masa yang lalu kegiatan perkuliahan didominasi oleh dosen. Dosen menyajikan materi kepada mahasiswa, serta dosen berfungsi sebagai sumber informasi dan

ilmu pengetahuan. Namun, dalam era globalisasi sekarang ini informasi baru terus berkembang setiap saat sehingga fungsi dosen sebagai pusat informasi tunggal tidak memungkinkan lagi. Dalam situasi seperti itu, dosen dapat membantu mahasiswa belajar agar memahami dan dapat menerapkan pengetahuan yang disajikan, dan dosen berfungsi sebagai fasilitator, mediator, serta dinamisator.

Peran dosen sebagai fasilitator ini sangat penting, bahkan cenderung lebih penting daripada peran dosen sebagai sumber informasi. Hal ini karena dalam perkuliahan, dosen berhubungan dengan mahasiswa yang sudah dewasa dan mempunyai kemampuan untuk belajar mandiri. Jika semua rencana perkuliahan sudah didiskusikan oleh dosen dengan mahasiswa dalam bentuk kontrak perkuliahan maka mahasiswa sudah dapat mencari sendiri informasi dan pengetahuan yang diperlukan, melalui pemanfaatan sumber belajar yang terdapat disekelilingnya. Dalam situasi seperti ini, peran dosen sebagai fasilitator amat penting dalam membantu dan mengarahkan proses belajar mahasiswa.

Menurut Panen dan Purwanto (2001), seorang dosen dapat membantu mahasiswa dalam proses pembelajaran dengan enam cara, yaitu (a) membangkitkan minat belajar mahasiswa, (b) menjelaskan tujuan instruksional, (c) menyajikan materi dengan struktur yang baik, (d) memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk berlatih dan memberikan umpan balik, (e) memerhatikan dan menjelaskan hal-hal yang sukar atau tidak dimengerti mahasiswa, dan (f) menciptakan komunikasi dua arah (tidak cuma dosen saja yang berperan menyajikan materi kuliah).

Pada saat ini, tidak semua dosen mempunyai waktu yang cukup untuk memberi bantuan maksimal guna mendukung proses pembelajaran mahasiswa. Selain masalah ekonomi, masalah teknis yang lain juga sering menjadi kendala bagi dosen untuk menjadi fasilitator yang baik, misalnya buku-buku teks yang tersedia sangat terbatas, baik dari jumlah, mutu, maupun kendala bahasa (buku teks yang ditulis dalam bahasa asing). Akibatnya, yang terlihat dalam proses pembelajaran adalah dosen yang menghabiskan sebagian waktunya untuk menyajikan materi perkuliahan. Situasi kuliah menjadi pasif dan mahasiswa masuk kuliah tanpa mempersiapkan diri terlebih dahulu, karena mereka tahu hanya akan mendengarkan ceramah dosennya saja. Kesempatan berlatih yang diberikan kepada mahasiswa melalui tugas terstruktur atau tugas belajar mandiri, sering kali tidak pernah dibimbing oleh dosen apalagi diberi umpan balik.

Ada beberapa fakultas yang membentuk kelompok-kelompok dosen, untuk menyusun modul pembelajaran dan bahan ajar. Dengan menggunakan modul, mahasiswa dapat belajar tanpa terikat oleh mutu dosen. Dengan memerhatikan petunjuk-petunjuk yang ada dalam modul dan bahan ajar, mahasiswa dapat belajar sendiri dan mutu pendidikan dapat meningkat tanpa tergantung pada mutu dosen.

Hubungan pertalian mahasiswa dan dosen menjadi lebih longgar karena menggunakan modul dan bahan ajar. Lebih jauh lagi, dengan menggunakan modul dapat memupuk sikap dinamis dan aktif karena dituntut lebih giat untuk memecahkan masalah dan penemuan. Selain itu, saat ini pemerintah melalui Ditjen Dikti Depdiknas memberikan dana insentif yang cukup besar untuk setiap bahan ajar yang memenuhi kriteria.

## **6. Pengukuran Dinamika Kelompok**

Menurut Dorwin Cartwright & Alvin Zander, pengukuran tentang dinamika kelompok dimulai sekitar tahun 1930-an tepatnya di Amerika Serikat sesudah Perang Dunia II. Sherif (1936) menggunakan teknik investigasi eksperimental dalam mengukur norma sosial di antara kelompok orang. Newcomb, T.M (1935) menggunakan teknik pengukuran sikap (*attitude measurement*), sosiometri (*sociometry*), wawancara (*interviewing*) dalam studi tentang norma-norma sosial, dan proses pengaruh sosial (*social norms and social influence*) dalam *setting* laboratorium dengan unit analisis *student college*.

Riset tentang dinamika kelompok yang dilakukan Lewin K, Lippitt, R & White, R menggunakan tes sosiometrik (*sociometric test*), pengamatan di tempat bermain (*playground observations*), dan wawancara guru (*teacher interview*) untuk meneliti tentang atmosfer kelompok dan gaya kepemimpinan. Kemudian Bogardus (1925) mengukur jarak sosial (*measuring social distance*), Thurstone (1928) tentang *comprehensive treatment of problem scaling*, dan *simple scaling technique* digunakan Likert (1932) sebagai teknik untuk mengukur sikap (*A technique for the measurement of attitudes*). Dorwin Cartwright & Alvin Zander (1967) mengemukakan kesimpulannya bahwa metode riset yang digunakan adalah yang paling sesuai dengan tujuan riset.

## D. PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut berbagai penjelasan mengenai partisipasi dalam pengambilan keputusan.

### 1. Definisi Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Jerrold S. Greenberg (2002) sebagaimana telah disajikan di muka, kecilnya partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu sumber stres jabatan. Dalam model stres jabatan, partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap stres jabatan. Oleh karena itu, partisipasi dalam pengambilan keputusan harus diwaspadai oleh setiap pemegang jabatan, karena akan menimbulkan dampak terhadap stres jabatan.

Hampir semua orang dalam organisasi mulai dari manajer puncak, manajer menengah, sampai pada tingkat yang paling bawah untuk mengambil keputusan. Selain itu, karyawan nonmanajerial juga mengambil keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi di mana mereka bekerja. Guru/dosen sebagai bagian dari organisasi pendidikan, dalam kapasitasnya sebagai pendidik juga mengambil keputusan mulai dari penyusunan satuan acara perkuliahan, dalam pertemuan tatap muka, dan pada setiap akhir perkuliahan. Pilihan materi perkuliahan yang tepat, pilihan jawaban diskusi yang sifatnya kontekstual dalam pertemuan tatap muka, dan penetapan hasil belajar mahasiswa merupakan produk dari keputusan individual guru/dosen.

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991), manajer mengambil keputusan dengan berbagai cara dalam praktik, yaitu keputusan-keputusan individual (*individual decisions*), keputusan-keputusan konsultatif (*consultative decisions*), dan keputusan-keputusan kelompok (*group decisions*). Dalam keputusan individual, manajer membuat pilihan akhir sendiri yang didasarkan pada informasi yang dimiliki, dan tanpa partisipasi dari orang lain. Cara ini sering disebut otoritas keputusan, di mana pilihan merefleksikan posisi manajer sebagai pemegang otoritas formal dalam organisasi.

Pada keputusan konsultatif, manajer menghimpun masukan berupa informasi dari orang lain, dan membuat pilihan akhir yang didasarkan dari informasi dan interpretasinya. Pada keputusan kelompok, manajer tidak hanya berkonsultasi dengan orang lain untuk meminta masukan informasi, tetapi mengajak mereka berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan dalam menetapkan pilihan aktual.

Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan organ yang sangat penting dalam kehidupan organisasi. Richard L. Daft (1983) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan merupakan otak dan sistem syaraf dalam organisasi. Herbert A. Simon (1997) menyebutnya sebagai jantungnya organisasi, dan wewenang merupakan darahnya organisasi yang mensuplai energi kepada semua organ yang ada dalam organisasi. Stephens P. Robbins (2001) menyebutnya sebagai bagian yang terpenting dari perilaku organisasi. Dengan demikian, hidup-mati suatu organisasi sangat tergantung pada sehat atau tidaknya proses pengambilan keputusan dan pembagian wewenang. Dengan kata lain, maju mundurnya suatu organisasi ditentukan oleh kekuatan atau mutu keputusan yang diambil.

Herbert A. Simon merupakan orang yang sangat berpengaruh dalam teori administrasi. Ia mengingatkan bahwa betapa besar peranan pengambilan keputusan dalam tubuh organisasi manapun. Simon (1997) menjelaskan bahwa kewajiban memutuskan menyusupi keseluruhan organisasi administratif, sama jauhnya seperti yang dilakukan oleh kewajiban bertindak. Sesungguhnya, kewajiban memutuskan terikat secara integral dengan kewajiban bertindak. Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organisasi yang akan menjamin diambilnya keputusan yang benar, seperti halnya ia harus mencakup prinsip-prinsip yang akan menjamin dilakukannya tindakan yang efektif.

Semua organisasi memerlukan keputusan dalam membuat produk dan jasa yang dihasilkan, dan semua organisasi mempunyai suatu struktur hierarkis di mana para anggota yang berada pada level lebih tinggi, bertanggung jawab untuk mengoordinir aktivitas dari bawahan mereka. Manajer partisipatif biasanya mengajak bawahan untuk memecahkan masalah, mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, dan bekerja bersama-sama sehingga menjadi sebuah tim kerja.

Saat ini banyak pengambilan keputusan berputar balik di sekitar isu partisipasi, dalam memecahkan permasalahan dan membuat keputusan-keputusan (Robert G. Owen, 1991). Keputusan yang dibuat berdasarkan atas partisipasi ini, membuat para anggota organisasi menjadi pemilik keputusan, dan akan menjadi stimulan dalam mengembangkan tim kerja sebagai salah satu karakteristik dari organisasi yang efektif.

Menurut Newstrom dan Keith Davis (2002), partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental dan emosional seseorang di dalam situasi-situasi kelompok, untuk mendorong mereka berkontribusi terhadap tercapainya sasaran kelompok dan berbagi tanggung jawab. Dalam definisi ini terdapat tiga ide penting yaitu: (a) keterlibatan, (b) kontribusi, dan (c) tanggung jawab. *Pertama*, partisipasi berarti keterlibatan secara utuh yang tidak hanya melibatkan aktivitas fisik saja. Keterlibatan seorang partisipan tidak hanya terbatas pada keterlibatan tugas saja, melainkan sampai pada keterlibatan ego. *Kedua*, konsep partisipasi adalah upaya memotivasi seseorang untuk memberikan kontribusi. Mereka diberdayakan (*empowered*) untuk melepaskan semua sumber daya yang dimilikinya, seperti inisiatif, kreativitas terhadap sasaran hasil organisasi, sama seperti yang diprediksi oleh teori Y. *Ketiga*, partisipasi mendorong seseorang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok mereka. Hal ini merupakan proses sosial di mana orang melibatkan diri di dalam organisasi, dan memiliki keinginan untuk melihat hasil kerjanya sukses.

Keterlibatan mental dan emosional secara penuh menandakan bahwa partisipan adalah pemilik dari keputusan-keputusan tersebut. Oleh karena itu, dengan partisipasi ini partisipan akan termotivasi dan bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan tersebut. Partisipasi karyawan terjadi ketika diperlukan atasan, atau berbagi wewenang dengan bawahan untuk membuat keputusan yang memengaruhi *output* pekerjaan mereka. Partisipasi dapat terjadi di tingkatan kelompok kerja atau melibatkan mekanisme-mekanisme formal yang memerlukan perwakilan dari banyak level hierarki, yang dilibatkan di dalam pengambilan keputusan organisatoris.

Organisasi di mana karyawan diwakili oleh serikat buruh diwajibkan untuk mengambil bagian di dalam pengambilan keputusan (melalui perundingan secara kolektif), mengenai hal-hal yang terkait dengan ketenagakerjaan (gaji, jam kerja, terminologi dan kondisi-kondisi ketenagakerjaan). Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan sistem *Management by Objective* (MBO) sering melibatkan keikutsertaan karyawan di dalam perancangan ulang pekerjaan.

Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow (2008) yang menggunakan istilah partisipasi dengan keterlibatan (*involvement*) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan memiliki banyak manfaat, antara lain secara potensial dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan komitmen terhadap keputusan, anggota staf akan bertanggung jawab

terhadap keberhasilannya, secara positif berpengaruh pada motivasi, kepuasan dan kemangkiran pekerja, bahkan menurut hasil studi terbaru dilaporkan bahwa keterlibatan pekerja juga meningkatkan variasi keterampilan (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan identitas tugas (*task identity*).

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa dalam realitas organisasi dan pengambilan keputusan yang *top down* tidak cukup responsif terhadap lingkungan organisasi yang dinamis. Pekerja harus secara aktif dilibatkan untuk ikut berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan.

## **2. Teori Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan**

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991), teori pengambilan keputusan meliputi: teori keputusan klasik (*classical decision theory*) dan teori keputusan behavioral (*behavioral decision theory*).

### **a. Teori Keputusan Klasik**

Dalam teori keputusan klasik, manajer dapat mendefinisikan masalah secara jelas, mengetahui seluruh tindakan alternatif dan semua konsekuensinya, dan dapat memilih alternatif terbaik atau optimal. Teori klasik ini merupakan cara yang ideal dalam membuat keputusan, dan sering disebut pengambilan keputusan rasional.

Pengambilan keputusan rasional berarti pengambilan keputusan dengan membuat pilihan memaksimalkan nilai (*value-maximizing*), dalam rangka mengoptimalkan hasil (*outcome-optimize*) tertentu. Menurut Stephen Robbins (2001), model pengambilan keputusan rasional terdiri dari 6 (enam) langkah yang meliputi: (1) tetapkan masalah, (2) identifikasikan kriteria keputusan, (3) alokasikan bobot pada kriteria, (4) kembangkan alternatif, (5) evaluasi alternatif, dan (6) pilih alternatif terbaik.

Pengambilan keputusan dimulai dengan (1) penetapan masalah, di mana masalah diartikan jika ada kesenjangan antara keadaan nyata dengan keadaan yang diinginkan dari persoalan yang ada. Begitu masalah sudah ditetapkan, langkah berikutnya adalah (2) mengidentifikasi kriteria keputusan yang penting dalam menyelesaikan masalah. Dalam langkah ini, pengambil keputusan menetapkan apa yang relevan dalam pengambilan keputusan. Langkah ini membawa *interest*, *values*, dan pilihan-pilihan pribadi yang sama dalam proses. Pengidentifikasian kriteria itu penting, karena apa yang dianggap relevan oleh seseorang mungkin



tidak relevan bagi orang lain. Selain itu, perlu diingat bahwa faktor apa saja yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini, dianggap tidak relevan bagi pengambil keputusan.

Langkah ketiga (3) menuntut pengambilan keputusan untuk memper-timbangkan kriteria yang sudah diidentifikasi sebelumnya, untuk memberi me-reka prioritas yang benar dalam keputusan. Langkah keempat (4) menuntut pengambil keputusan untuk menghasilkan alternatif yang mungkin bisa berhasil menyelesaikan masalah. Tidak perlu dibuat percobaan untuk menilai alternatif-alternatif ini, namun hanya perlu mendaftarkannya. Begitu alternatif telah diha-silkan, pengambil keputusan harus secara kritis menganalisis dan mengevaluasi masing-masing. Hal ini dilakukan dengan memberi peringkat setiap alternatif berdasarkan masing-masing kriteria.

Kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif menjadi jelas ketika dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang ditetapkan dalam langkah kedua dan ketiga. Langkah terakhir dari model ini menuntut penghitungan keputusan optimal (*computing the optimal decision*). Hal ini dibuat dengan mengevaluasi masing-masing alternatif, terhadap kriteria yang telah diberi bobot dan memilih alternatif dengan skor total yang tertinggi.

Menurut Stephen Robbins (2001), model pengambilan keputusan rasional mengandung sejumlah asumsi yaitu; (1) kejelasan masalah, artinya masalahnya harus jelas, tidak ambigu, dan pengambil keputusan diasumsikan memiliki in-formasi yang lengkap sehubungan dengan situasi keputusan, (2) pilihan-pilihan diketahui, artinya diasumsikan bahwa pengambil keputusan dapat mengiden-tifikasi semua kriteria yang relevan, dapat mendaftarkan semua alternatif yang dapat dilihat, dan pengambil keputusan sadar akan semua konsekuensi dari se-tiap alternatif, (3) pilihan yang jelas, artinya kriteria dan alternatif dapat dibuat peringkat dan ditimbang untuk mencerminkan arti pentingnya, (4) pilihan yang konstan, artinya kriteria keputusan yang spesifik tersebut konstan, dan beban yang ditugaskan kepada mereka itu stabil sepanjang waktu, (5) tidak ada batasan waktu dan biaya, artinya pengambil keputusan rasional dapat memperoleh infor-masi lengkap, tentang kriteria dan alternatif karena diasumsikan bahwa tidak ada pembatas waktu dan biaya, dan (6) pelunasan maksimum (*maximum payoff*), artinya pengambil keputusan rasional akan memilih alternatif yang menghasil-kan nilai yang dirasakan paling tinggi.



Masalahnya di dalam praktik, pengambil keputusan selalu dihadapkan pada keterbatasan rasionalitas. Herbert A. Simon (1997) mengemukakan batas-batas rasionalitas tersebut meliputi: ketidaklengkapan pengetahuan (*incompleteness of knowledge*), kesulitan dalam membuat antisipasi (*difficulties of anticipation*), dan ruang lingkup berbagai kemungkinan perilaku (*the scope of behavior possibilities*).

Menurut Herbert A. Simon, rasionalitas membutuhkan suatu pengetahuan yang lengkap dan antisipasi terhadap konsekuensi dari masing-masing pilihan, namun pengambil keputusan dibatasi oleh ketidaklengkapan pengetahuan yang dimilikinya. Konsekuensi akan selalu ada di masa yang akan datang sehingga pengambil keputusan akan sulit membuat antisipasi yang tepat.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Edward S. Quade (1979), yaitu jantung setiap analisis keputusan adalah eksistensi atau menciptakan suatu proses, yang dapat memprediksi atau menandai adanya konsekuensi yang diikuti pilihan dari suatu alternatif. Keterbatasan rasionalitas membuat individu dalam mengambil keputusan, dengan merancang bangun model yang disederhanakan. Hal ini untuk memperoleh solusi akhir yang menggambarkan satu pilihan yang memuaskan dan bukannya satu solusi yang optimal.

### ***b. Behavioral Decision Theory***

Teori keputusan behavioral muncul karena timbulnya kesulitan-kesulitan untuk memenuhi asumsi-asumsi teori klasik. Keterbatasan kapasitas untuk menganalisis dan memproses informasi, adanya hambatan-hambatan waktu, kompleksitas masalah, dan biaya informasi, membuat manajer hanya melihat situasi yang *given* dengan memilih alternatif yang memuaskan.

Model pengambilan keputusan behavioral ini digunakan dalam kondisi: (1) informasi tidak lengkap dan jika ada mungkin tidak akurat, (2) tidak ada alternatif yang lengkap, (3) ada keterbatasan rasionalitas karena masalah, nilai, pengalaman, pengetahuan, dan kebiasaan, (4) akan dipilih alternatif yang minimal kepuasannya (Syafaruddin & Anzizhan, 2004).

Di samping dua teori di atas, model pengambilan keputusan yang juga banyak digunakan adalah model “intuisi”, yang didasarkan pada pengalaman sehingga dapat dengan cepat sampai pada pilihan keputusan. Stephen Robbins (2001) mengidentifikasi kondisi-kondisi kapan menggunakan keputusan intuitif, yaitu; (1) bila ada ketidakpastian dalam tingkat yang tinggi, (2) bila hanya

sedikit preseden untuk diikuti, (3) bila variabel kurang dapat diramalkan secara ilmiah, (4) bila fakta terbatas, (5) bila fakta tidak dengan jelas menunjukkan jalan untuk dituruti, (6) bila data analitis kurang berguna, (7) bila ada beberapa penyelesaian alternatif yang masuk akal untuk dipilih, dengan argumen yang baik untuk masing-masing, dan (8) bila waktu terbatas dan ada tekanan untuk segera diambil keputusan yang tepat.

Walaupun keputusan intuisi dianggap tidak rasional, namun dalam kenyataannya masih banyak yang menggunakannya. Keputusan tersebut tidak semata-mata menggunakan bentuk kekuatan ekstrasensori (luar indera) atau hanya menggunakan indera keenam, namun juga dicapai melalui proses berpikir yang didasarkan atas pengalaman yang dimiliki pengambil keputusan.

Teori pengambilan keputusan yang lain dikemukakan oleh William D. Brinckloe dan Barnhill. J. Allison dalam bukunya *Managing Organizations* sebagaimana dikutip Salusu (2006), yaitu meliputi aliran birokratik, aliran manajemen saintifik, aliran hubungan kemanusiaan, aliran rasionalitas ekonomi, aliran *satisficing*, dan aliran analisis sistem.

#### **a. Aliran Birokratik**

Teori ini memberi tekanan yang cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta dan keterangan-keterangan lain kepada atasan. Setelah informasi dipelajari baru atasan mengambil keputusan. Mutu keputusan di sini tergantung pada kemampuan atau keterampilan pembuat keputusan dan validitas, reliabilitas, serta lengkap tidaknya informasi.

#### **b. Aliran Manajemen Saintifik**

Teori ini menekankan pada pandangan bahwa tugas-tugas itu dapat dijabarkan ke dalam elemen logis, yang dapat digambarkan secara saintifik. Sementara, manajemen sendiri memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyeleksi masalah.

#### **c. Aliran Hubungan Kemanusiaan**

Teori ini menganggap bahwa organisasi dapat berbuat lebih baik, apabila lebih banyak perhatian diberikan kepada manusia dalam organisasi itu; seperti yang menimbulkan kepuasan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, maupun memberlakukan organisasi sebagai suatu kelompok sosial yang mempunyai

tujuan. Selain itu, kebutuhan dan keinginan anggota selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan bertindak.

#### **d. Aliran Rasionalitas Ekonomi**

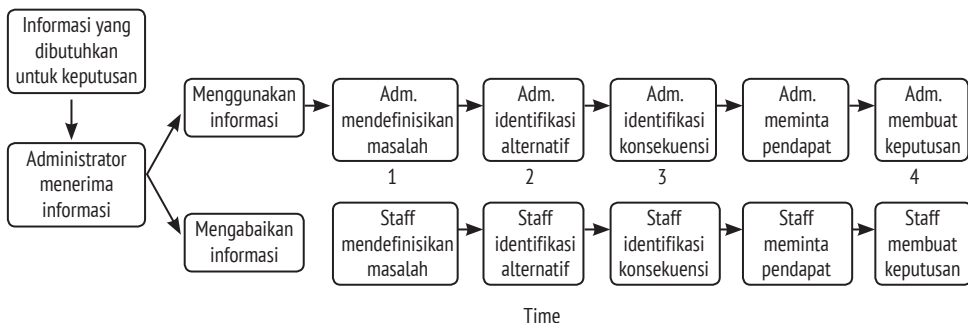
Teori ini mengakui bahwa organisasi adalah suatu unit ekonomi yang mengonversi masukan menjadi keluaran, dan yang harus dilakukan dengan cara paling efisien. Menurut teori ini, suatu langkah kebijaksanaan akan terus berlangsung sepanjang hal tersebut mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada biayanya.

#### **e. Aliran Satisficing**

Teori ini tidak mengharapkan suatu keputusan yang sempurna, karena yakin bahwa manajer mampu membuat keputusan yang rasional. Para manajer sesungguhnya ingin membuat keputusan rasional, namun karena keterbatasan kognitif, waktu, dan ketidakpastian mereka mengambil keputusan dalam kondisi rasionalitas terbatas.

#### **f. Aliran Analisis Sistem**

Teori ini percaya bahwa tiap masalah berada dalam suatu sistem yang terdiri atas berbagai subsistem, yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan, saling berkaitan, dan berdampak antara yang satu terhadap yang lainnya. Selanjutnya, Robert G. Owen (1991) mengemukakan suatu kerangka yang merupakan paradigma untuk membagi pengambilan keputusan sebagaimana disajikan pada Gambar 7.5.



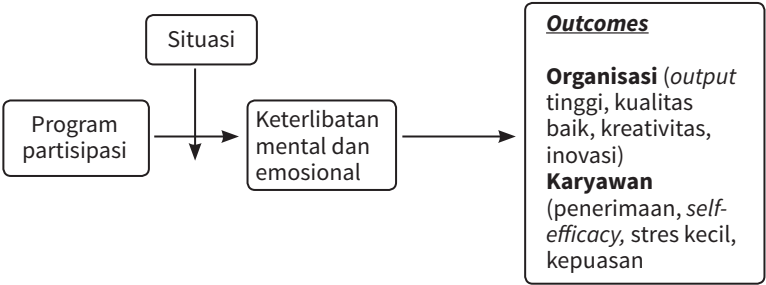
**Gambar 7.5** Paradigma Pengambilan Keputusan

Menurut Owen (1991) paradigma di atas menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam mencapai suatu keputusan terdiri dari empat langkah: (1) mendefinisikan masalah, (2) mengidentifikasi alternatif yang mungkin terjadi,

(3) memprediksi berbagai konsekuensi dari tiap alternatif yang layak, dan (4) memilih alternatif untuk dijadikan keputusan. Empat langkah diidentifikasi oleh angka-angka sepanjang dimensi waktu, dan urutan perilaku pengambilan keputusan berada sepanjang dimensi perilaku, yang juga menunjukkan suatu pilihan yang harus dibuat. Pilihan itu seperti siapa yang diperlukan untuk melaksanakan masing-masing fungsi pengambilan keputusan, sedangkan garis patah-patah menandakan pilihan tindakan administrator apakah diperlukan keterlibatan staf pada setiap tahap, semua staf, atau cukup sebagian staf saja.

Dengan kata lain, ketika administrator menerima informasi yang diperlukan untuk membuat suatu keputusan, pilihan harus jelas mengenai informasi mana yang dapat digunakan atau mana yang perlu diabaikan. Jika informasi itu digunakan maka proses partisipasi pengambilan keputusan dimulai, yaitu: (1) administrator mendefinisikan masalah atau, (2) dengan memberi informasi itu kepada staf dan meminta mereka untuk mendefinisikan masalah. Sejak saat itu, proses pengambilan keputusan dapat meliputi setiap kombinasi partisipasi, yang sesuai keinginan pembuat keputusan. Menurut Owens, yang harus diingat adalah administrator tidak memiliki monopoli dalam inisiasi partisipasi, karena konsep dari partisipasi pengambilan keputusan menetapkan bahwa semua anggota mempunyai akses terhadap proses pengambilan keputusan.

Model lain tentang proses partisipasi dalam pengambilan keputusan dikemukakan oleh John W. Newstrom & Keith Davis (2002) sebagaimana disajikan pada Gambar 7.6 berikut.



Gambar 7.6 Proses Partisipasi

Gambar 7.6 menjelaskan bahwa banyak situasi-situasi yang bisa diciptakan, melalui program partisipasi dalam pengambilan keputusan. Program partisipatif tersebut menghasilkan keterlibatan mental dan emosional karyawan-karyawan yang terpilih dalam kelompok pengambilan keputusan, dan dampak yang

dihasilkan berupa *outcomes* yang memuaskan baik untuk organisasi maupun untuk karyawan itu sendiri. *Outcomes* untuk organisasi antara lain tingkat pencapaian *output* tinggi, kualitas proses dan hasil yang baik, serta munculnya kreativitas dan inovasi. *Outcomes* untuk karyawan itu sendiri antara lain: penerimaan, *self efficacy* meningkat, stres pekerjaan rendah, dan menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut John W. Newstrom dan Keith Davis selanjutnya, partisipasi merupakan proses *sharing* antara manajer dengan karyawan. Konsep ini dibangun berdasarkan model kepemimpinan yang disebut “*leader-member exchange model*”. Model tersebut menjelaskan bahwa pemimpin dan bawahan memiliki hubungan timbal balik yang unik, di mana pimpinan secara selektif melakukan delegasi, sumber informasi, berkonsultasi, melatih atau menasihati, memuji, dan memberi penghargaan kepada karyawan. Sebagai pertukarannya, bawahan harus memberikan kontribusi antara lain berupa kinerja, loyalitas, dan menghormati atasan. Kualitas hubungan ini tergantung pada keseimbangan pertukaran yang diberikan oleh masing-masing mereka.

Hal ini sejalan dengan pendapat James G. March dan Herbert A. Simon (1958) yang mengemukakan bahwa keputusan berpartisipasi, merupakan inti dari teori keseimbangan organisasi (*organizational equilibrium*) sebagai syarat keberlangsungan organisasi. Postulat yang digunakan dalam teori tersebut adalah:

“(1) organisasi adalah suatu interelasi perilaku sosial dari sejumlah orang yang disebut partisipan di dalam organisasi, (2) masing-masing partisipan atau kelompok partisipan menerima *inducements* dari organisasi, dan dikembalikan dalam bentuk kontribusi kepada organisasi, (3) masing-masing partisipan secara kontinyu berpartisipasi dalam organisasi, jika *inducements* yang ditawarkan kepadanya besar atau lebih besar dari kontribusi yang diminta, (4) kontribusi yang disediakan oleh berbagai kelompok partisipan bersumber dari *inducements* yang disediakan organisasi, (5) oleh karenanya, eksistensi organisasi akan berlanjut jika kontribusi cukup untuk menyediakan *inducements*.”

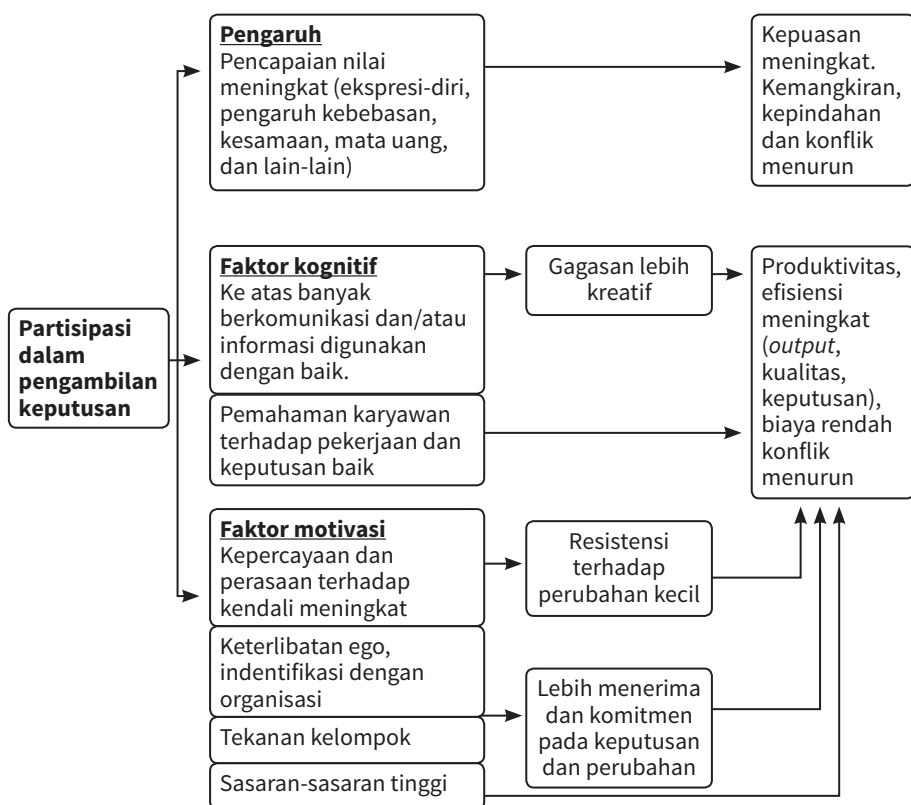
*Inducements* diasumsikan sebagai pembayaran (*payment*) yang dilakukan organisasi untuk para partisipan, misalnya gaji untuk karyawan, pelayanan untuk klien, maupun pendapatan untuk investor. Kontribusi diasumsikan sebagai

pembayaran yang dilakukan para partisipan untuk organisasi, misalnya kerja (waktu-tenaga-kemampuan) dari karyawan, pembayaran dari klien, maupun modal dari investor.

Suksesnya partisipasi dengan demikian membutuhkan prasyarat antara lain: (1) harus ada waktu untuk partisipan sebelum tindakan diperlukan. Partisipasi sangat sesuai di dalam situasi darurat, (2) benefit potensial dari partisipasi harus lebih besar dari biaya, (3) subjek partisipasi harus relevan dan menarik bagi karyawan, (4) partisipan perlu memiliki kemampuan, seperti kecerdasan dan pengetahuan teknis untuk dapat berpartisipasi, (5) partisipan harus dapat berkomunikasi satu sama lain terutama untuk pertukaran ide-ide, (6) semua pihak harus merasakan bahwa partisipasi tidak mengancam posisi mereka. Jika status para pekerja dirasakan akan terpengaruh maka mereka tidak akan berpartisipasi. Jika para manajer merasa bahwa otoritas mereka terancam maka mereka akan mengurangi partisipasi atau akan bertahan. Jika karyawan merasakan keamanan kerja mereka dalam risiko maka mereka tidak akan berpartisipasi penuh, (7) partisipasi untuk memutuskan suatu tindakan dalam satu organisasi berlangsung hanya di dalam area kebebasan kerja (*area of job freedom*).

Berdasarkan penjelasan di atas maka manajer dapat memainkan peran otoritasnya untuk mengatur partisipasi bawahannya. Semakin besar wewenang digunakan maka semakin kecil partisipasi bawahan. Sebaliknya, semakin kecil wewenang digunakan maka semakin besar partisipasi bawahan.

Mekanisme dan pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan menurut Herbert G. Heneman, et al. (1983), dijelaskan pada Gambar 7.7 (halaman 285). Gambar 7.7 menjelaskan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap produktivitas, efisiensi, dan menurunnya konflik. Pengaruh tersebut ditentukan oleh mekanisme *intervening*, yaitu sebagai berikut: (1) apakah partisipasi tersebut dapat meningkatkan pencapaian nilai dalam hal ini ekspresi diri, rasa hormat, pengaruh, independensi, kesetaraan, uang, dan seterusnya, (2) apakah dengan partisipasi tersebut dapat meningkatkan faktor kognitif seperti terjalannya komunikasi dengan atasan, banyaknya informasi yang dapat digunakan dengan baik, serta apakah karyawan memiliki pengertian yang baik terhadap pekerjaan dan keputusan, (3) apakah partisipasi dapat meningkatkan faktor motivasi seperti kepercayaan dan rasa terhadap kendali, keterlibatan ego, identifikasi dengan organisasi, dukungan dan tekanan kelompok, serta penetapan sasaran tinggi.



**Gambar 7.7** Mekanisme dan Pengaruh Partisipasi Menurut Herbert G. Heneman, et.al.

Peningkatan faktor kognitif akan berpengaruh pada munculnya ide-ide kreatif, dan faktor motivasi akan berpengaruh pada kecilnya resistensi terhadap perubahan, penerimaan, dan komitmen terhadap keputusan dan perubahan. Faktor individual, faktor kognitif, dan faktor motivasi merupakan variabel *intervening* yang akan menambah atau menghambat tercapainya *outcomes*. Dengan kata lain, semua faktor tersebut berpengaruh pada tercapainya *outcomes*, antara lain meningkatnya kepuasan; menurunnya kemangkiran, kepindahan dan konflik; serta meningkatnya produktivitas dan efisiensi.

### 3. Anteseden dalam Pengambilan Keputusan

Pada hakikatnya keputusan adalah pilihan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan berarti kegiatan memilih satu dari dua atau lebih kemungkinan.

Berbagai kemungkinan tersebut dihasilkan melalui suatu proses, melalui suatu seri aktivitas, dan melalui suatu prosedur yang terkadang melibatkan banyak pihak. Hal ini disebabkan setiap pilihan yang kemungkinan akan membawa konsekuensi logis, baik terhadap orang yang ada dalam organisasi maupun bagi kelanjutan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan terdapat anteseden atau faktor penyebab, yang sangat memengaruhi proses pengambilan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan, terdapat perbedaan individual yang memungkinkan dua orang atau lebih yang memiliki tingkat inteligensi yang sama, dengan mengakses ke informasi yang sama, namun dapat berbeda dalam melakukan pendekatan keputusan dan pilihan terakhir yang mereka ambil. Oleh karena itu, salah satu faktor yang memengaruhi pengambil keputusan adalah perbedaan individual, dalam hal ini gaya pengambilan keputusan.

Riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan. Hal itu sebagaimana dikemukakan Alan J. Rowe & James D Boulgarides (1992) yang meliputi gaya direktif, analitis, konseptual, dan behavioral. Dengan ciri-ciri sesuai Gambar 7.8.

	Logis	Relasi	
Toleransi pada ambiguitas	<b>Analitis</b>	<b>Konseptual</b>	Cara berpikir
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menyukai pemecahan masalah</li><li>• Menginginkan jawaban terbaik</li><li>• Menginginkan pengawasan</li><li>• Menggunakan pertimbangan data</li><li>• Menyukai variasi</li><li>• Menggunakan analisis yang hati-hati</li><li>• Kebutuhan berprestasi (N-ACH)- butuh tantangan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beroientasi pada prestasi</li><li>• Berpandangan luas</li><li>• Kreatif</li><li>• Humanistik/artistik</li><li>• Memulai ide-ide baru</li><li>• Berorientasi ke masa depan</li><li>• Kebutuhan berprestasi (N-ACH)- bebas dan ingin terkenal</li></ul>	
<b>Kompleksitas Kognitif</b>	<b>Direktif</b>	<b>Behavioral</b>	Cara bertindak
Kebutuhan akan struktur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengharapkan hasil</li><li>• Agresif</li><li>• Bertindak cepat</li><li>• Menggunakan aturan</li><li>• Menggunakan intuisi</li><li>• Verbal</li><li>• Kebutuhan kekuasaan (N-POW)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dukungan</li><li>• Menggunakan persuasi</li><li>• Empati</li><li>• Mudah berkomunikasi</li><li>• Menyukai rapat-rapat</li><li>• Menggunakan data terbatas</li><li>• Kebutuhan afiliasi (N-AFF)</li></ul>	
	Tugas/teknis	Orang/sosial	
	<b>Orientasi nilai</b>		

Gambar 7.8 Gaya Pengambilan Keputusan



Pada gaya direktif, individu memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas, dan kompleksitas kognitifnya juga rendah. Fokusnya pada teknis keputusan, dan gaya ini sering disebut otokratis yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan tinggi. Tipikal individu ini begitu cepat menetapkan solusi, karena menggunakan sedikit informasi dan sedikit alternatif. Secara umum, mereka menyukai struktur dan informasi spesifik yang secara verbal sudah tersedia (*given*). Ciri lain gaya ini adalah agresif, berorientasi pada organisasi internal, dan pengawasan yang ketat. Meskipun demikian, mereka efisien dan memiliki dorongan untuk mencapai prestasi.

Gaya analitik memiliki karakteristik yang toleran terhadap ambiguitas yang besar, begitu juga kompleksitas kognitifnya sehingga memerlukan banyak informasi dan mempertimbangkan banyak alternatif. Tipe ini juga disebut otokratis, karena berfokus pada teknis keputusan dan membutuhkan kontrol. Gaya analitis memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru. Mereka suka memecahkan masalah, cepat dalam mengambil keputusan, dan menyukai variasi, menulis laporan, tantangan, serta menguji detail pada setiap situasi.

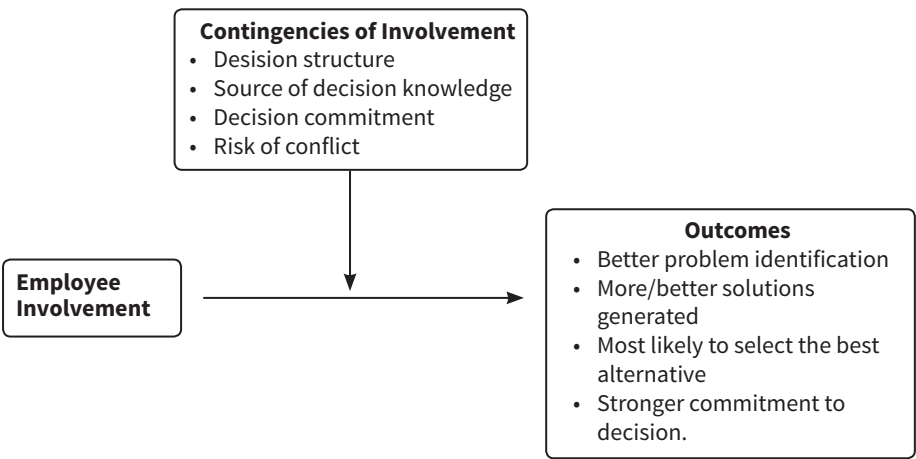
Gaya konseptual memiliki kompleksitas kognisi yang tinggi dan berorientasi pada orang. Oleh karena itu, orang dengan gaya ini cenderung menggunakan data dari berbagai sumber, dan mempertimbangkan banyak alternatif. Serupa dengan gaya behavioral, mereka percaya dan terbuka untuk berbagi sasaran dengan bawahan. Mereka cenderung idealis dan menekankan pada etika, nilai-nilai, kreativitas, dapat memahami hubungan yang kompleks, serta memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Gaya ini berorientasi pada prestasi dan nilai pujian, pengenalan dan independen, melepaskan kontrol pada kekuasaan, serta ingin menggunakan partisipasi sesering mungkin.

Gaya terakhir adalah gaya behavioral. Gaya ini memiliki kompleksitas kognitif yang rendah, serta cenderung mendorong dan konsisten terhadap keinginan bawahan. Mereka seperti penyuluh, menerima sugesti, mudah berkomunikasi, ramah, empati, persuasif, kompromis, dan cenderung melepaskan kontrol. Dengan *input* data rendah, gaya ini cenderung berfokus pada jangka pendek, menggunakan rapat-rapat untuk berkomunikasi, menghindari konflik, berusaha diterima, dan sangat berorientasi pada orang.

Walaupun keempat gaya tersebut jelas dan dapat dibedakan, namun dalam kenyataannya tidak tertutup kemungkinan terdapat individu yang memiliki

gaya lebih dari satu. Secara fleksibel, individu tersebut mengalihkan gaya dominannya kepada gaya yang sesuai, dengan situasi pada saat keputusan harus diambil. Misalnya, guru perlu menyesuaikan gaya dominannya dengan gaya yang dibutuhkan pada situasi yang tepat sehingga mutu keputusannya dapat memuaskan semua pihak.

Di samping itu, menurut Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow (2008), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh faktor kontingensi sebagaimana disajikan pada Gambar 7.9.



**Gambar 7.9** Faktor Kontingensi

Model tersebut menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh faktor kontingensi berikut: (a) struktur keputusan, (b) sumber pengetahuan dari keputusan, (c) komitmen terhadap keputusan, dan (d) risiko terjadinya konflik. Keputusan yang telah diprogram hampir tidak memerlukan keterlibatan karyawan, karena solusinya telah siap dilaksanakan berdasarkan pengalaman yang telah lalu. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan diperlukan jika masalah atau peluang bersifat kompleks.

Para bawahan ingin dilibatkan dalam beberapa tingkatan pengambilan keputusan, ketika pimpinan kurang memiliki pengetahuan, dan bawahan memiliki informasi tambahan untuk meningkatkan kualitas keputusan. Selain itu, partisipasi cenderung meningkatkan komitmen karyawan terhadap keputusan.

Ada dua tipe konflik yang merusak manfaat keterlibatan karyawan, yaitu jika sasaran karyawan berbeda dengan sasaran organisasi, dan tingkat keterlibatan

karyawan tergantung pada apakah karyawan dilibatkan sampai pada tahap menyetujui solusi terbaik. Jika konflik terjadi maka keterlibatan penuh (di mana karyawan membuat keputusan sendiri) mungkin akan sulit dicapai. Oleh karena itu, menurut Locke dan Schweiger (1979) sebagaimana dikutip Susan E. Jackson (1989) beberapa faktor kontekstual yang potensial berpengaruh pada efektivitas partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah berikut ini.

- a. Karyawan memiliki banyak pengetahuan.
- b. Relevan dengan pengetahuan mereka.
- c. Tipe keputusan memang harus dibuat melalui partisipasi karyawan.
- d. Karyawan memiliki pengalaman dalam manajemen partisipatif.
- e. Karyawan berada pada level keterlibatan kerja, komitmen, dan memiliki kebutuhan berprestasi.
- f. Tugas tidak rutin dan memiliki kompleksitas.
- g. Tugas menuntut koordinasi.
- h. Ada kesepakatan di antara anggota kelompok.
- i. Sikap dan keterampilan interpersonal manajer mengusahakan adanya partisipasi.
- j. Ukuran kelompok dan organisasi.

Menurut Hugh J. Arnold dan Daniel C. Feldman (1986) ada beberapa hal yang dapat memengaruhi para pengambil keputusan, yaitu sebagai berikut.

- a. Kriteria yang mereka gunakan untuk mengevaluasi kinerja. Jika seorang dekan perguruan tinggi merasa yakin bahwa seorang dosen tidak pernah menggagalkan lebih dari 10 persen mahasiswanya maka diharapkan bahwa dosen baru yang ingin menerima evaluasi kinerja dengan hasil baik, memutuskan untuk tidak menggagalkan terlalu banyak mahasiswa. Banyaknya mahasiswa yang gagal atau tidak lulus mencerminkan kemampuan dosen dalam mengajar.
- b. Sistem imbalan yang disediakan organisasi juga memengaruhi pengambil keputusan. Jika organisasi memberi imbalan terhadap risiko keputusan yang mencerminkan adanya inovasi maka pengambil keputusan akan lebih berani berinisiatif dalam mengembangkan berbagai gagasan, dan berkesempatan untuk mengembangkan keterampilan berpikir kreatif. Sebaliknya, jika organisasi tidak menyediakan imbalan terhadap risiko maka pengambil keputusan lebih mungkin mengambil keputusan yang sifatnya konservatif.

- c. Setiap organisasi memiliki aturan formal mulai dari kebijakan, sampai dengan prosedur standar operasional untuk mengatur tingkah laku sosial seluruh anggota organisasi. Dengan adanya aturan formal, keputusan dapat diambil dengan relatif cepat, namun akan membatasi pilihan para pengambil keputusan. Selanjutnya, batasan waktu (*deadline*) yang ditetapkan organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi kualitas pengambilan keputusan.

Banyak keputusan harus diambil secara cepat agar bisa terus bersaing dan menjaga kepuasan pelanggan, namun kondisi-kondisi ini menciptakan tekanan waktu pada pengambil keputusan, dan sering mempersulit ketika pengambil keputusan harus mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan. Teori klasik atau model rasional mengabaikan realitas bahwa dalam organisasi, keputusan harus diambil dengan pembatasan waktu.

- d. Faktor preseden historis yang sering menjadi hambatan bagi pengambil keputusan juga dapat memengaruhi pengambilan keputusan. Keputusan tidak diambil dalam ruang vakum, keputusan selalu ada dalam konteks. Namun, keputusan yang diambil di masa lalu sering menjadi momok yang terus menerus membayangi pilihan akhir. Pengambil keputusan yang tidak memiliki keberanian untuk berubah, akan mendasarkan keputusannya pada keputusan yang telah diambil di masa lalu.

Keempat faktor ini menjadi hambatan dan sering menimbulkan kecemasan, stres bahkan konflik bagi para pengambil keputusan. Arnold dan Feldman selanjutnya menjelaskan bahwa tingkatan stres yang dialami dapat bervariasi, mulai dari tingkatan rendah sampai tinggi. Namun, tingkat stres yang moderat secara esensial dapat memunculkan motivasi bagi pengambil keputusan, untuk terlibat dalam proses yang sistematis dalam menganalisis dan memilih di antara beberapa alternatif. Jika stres yang dihasilkan oleh masalah keputusan hanya pada tingkatan rendah maka pengambil keputusan tidak akan menghabiskan waktu, energi, dan usaha yang diperlukan dalam prosedur pengambilan keputusan rasional.

Apabila suatu situasi keputusan menghasilkan tingkat stres yang sangat tinggi maka akan menghalangi kemampuan pembuat keputusan, untuk secara sistematis dan objektif melibatkan diri dalam analisa dan pilihan yang saksama. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dapat efektif ketika tingkat stres cukup untuk memotivasi pembuat keputusan untuk terlibat dalam proses, tetapi bukan keterlibatan yang sangat tinggi dan dapat melemahkan pembuat keputusan.

Manajer dan karyawan sering membuat keputusan dalam berbagai hal. Dalam banyak kasus, hal ini memerlukan keputusan langsung atau pengambilan keputusan, beberapa di antaranya mungkin memasukkan unsur pengambilan risiko pribadi.

Stres dapat memiliki efek langsung pada proses pembuatan keputusan ini, apakah memerlukan proses operasi dengan cara tertentu, menginvestasikan modal ke mesin baru, atau untuk berinvestasi di area tertentu di pasar saham. Pengambilan keputusan memerlukan kemampuan untuk berkonsentrasi pada tugas, kemampuan untuk melihat informasi baru, memori jangka pendek yang baik, maupun perencanaan dan waktu untuk mempertimbangkan pilihannya. Pengambilan keputusan ini harus rasional, berdasarkan penilaian yang baik, informasi yang benar dan terbaru, serta pemahaman tentang risiko yang terlibat.

Menurut Jeremy Stranks (2005) beberapa poin terkait kualitas pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

- a. Semakin besar tekanan maka semakin besar kemungkinan pembuat keputusan memilih alternatif yang berisiko.
- b. Kelompok yang mengalami konflik substantif lebih sering menggunakan alternatif kreatif, untuk mencapai keputusan yang lebih produktif daripada kelompok tanpa konflik.
- c. Semakin besar konflik kelompok yang ditimbulkan oleh krisis maka jumlah saluran komunikasi yang tersedia untuk menangani, mengalami penurunan informasi yang masuk.
- d. Selama krisis, kemampuan kelompok untuk menangani tugas-tugas sulit yang membutuhkan perhatian tinggi mengalami pengurangan.
- e. Semakin besar tekanan maka semakin besar kecenderungan untuk membuat pilihan alternatif yang prematur, untuk mendapatkan respons yang benar.
- f. Semakin besar tekanan maka semakin kecil kemungkinan individu dapat menolerir ambiguitas.
- g. Di bawah tekanan yang meningkat, ada penurunan pemikiran produktif dan peningkatan pemikiran yang mengganggu.
- h. Semakin besar ketakutan, frustrasi, dan permusuhan yang diakibatkan oleh krisis maka semakin besar kecenderungan agresi dan perilaku “melarikan diri”.

- i. Dalam situasi yang penuh tekanan (apakah stres yang nyata atau yang dirasakan) maka tujuan yang paling penting yang dipertimbangkan.

Pada dasarnya, orang tidak boleh berada dalam kondisi stres ketika membuat keputusan cepat. Keputusan yang dibuat dalam situasi yang penuh stres sering kali merupakan keputusan yang buruk, dengan hasil selanjutnya yang merugikan.

## E. KEPUASAN KERJA

Berikut penjabaran lebih lanjut mengenai kepuasan kerja.

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Model Jerrold S. Greenberg (2002) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan suatu bipolar *attitude continuum*, atau rangkaian kesatuan sikap yang mempunyai dua kutub. Keduanya sama-sama merupakan dampak dari stres jabatan. Dengan demikian, stres jabatan dapat dirasakan oleh individu sebagai hal yang positif, yaitu meningkatkan kepuasan kerja individu atau dirasakan sebagai hal yang negatif, yaitu menurunkan kepuasan kerja individu.

Gibson et al. (1992), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya. Hal itu merupakan hasil dari persepsinya terhadap pekerjaan, yang didasarkan pada faktor-faktor yang ada dalam lingkungan pekerjaan, gaya penyalah, prosedur dan kebijakan, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, serta keuntungan. Selanjutnya, Davis dan Newstrom (1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup. Sifat alami lingkungan pekerjaan dapat memengaruhi perasaannya. Persamaannya yaitu ketika suatu pekerjaan dianggap sebagai bagian dari hidup yang penting sehingga kepuasan kerja memengaruhi kepuasan hidupnya secara umum.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup, yang berhubungan dengan perasaan dan sikap dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

### 2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley & Yukl (1984) teori-teori kepuasan kerja meliputi: (a) teori perbedaan (*discrepancy theory*), (b) teori keadilan (*equity theory*), (c) teori

pengaruh sosial (*social-influence theory*), dan (d) teori dua faktor (*two-factor theory*). Di samping itu, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) teori yang membahas dimensi kepuasan kerja, di antaranya adalah teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dari Schaffer, teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) dari Alderfer, dan teori pengharapan (*expectancy theory*) dari Victor Vroom. Berikut penjabarannya lebih lanjut.

#### **a. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)**

Teori perbedaan (*discrepancy theory*) pertama kali dikembangkan oleh Porter (1961), yang berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan membandingkan antara hal yang seharusnya, dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Locke (1969, 1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan, antara sesuatu yang diperoleh dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apa yang diharapkan (*should be*) disebutkan dapat berupa *expectation*, *needs*, atau *values*. Apabila yang diperoleh karyawan ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka karyawan tersebut akan puas, dan sebaliknya apabila yang diperoleh karyawan lebih kecil dari apa yang diharapkan maka karyawan akan merasa tidak puas.

Ketzell (1964) merumuskan bahwa " $job\ satisfaction = 1 - (|X - V|/V)$ ", di mana  $X$  = jumlah *outcome* yang diperoleh, dan  $V$  = jumlah *outcome* yang diharapkan. Menurut Staw (1991) dalam teori perbedaan ini, ada tiga hal penting yang perlu mendapat perhatian, yakni melihat apa yang orang-orang inginkan, merasakan apa yang perlu diterima, dan apa yang diharapkan diterima oleh orang-orang tersebut.

#### **b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Menurut teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh Adam (1963) ada empat komponen utama dalam teori ini, yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa input adalah semua nilai yang diterima karyawan, yang dapat menunjang dalam pelaksanaan pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja, dan sebagainya.

*Outcome* adalah semua nilai yang diterima karyawan dan yang diperoleh dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol,

pengakuan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri, dan lain-lain. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-output* dirinya, dengan perbandingan *input-output* karyawan lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan adil maka karyawan tersebut akan merasa puas. Akan tetapi, jika terjadi ketidakadilan maka dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakadilan yang menguntungkan dirinya atau ketidakadilan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding.

Teori keadilan memiliki kelemahan, yaitu kepuasan kerja ditentukan oleh adanya persepsi yang berbeda dari masing-masing individu sehingga sulit dibuat standar secara umum, untuk diaplikasikan dalam dunia kerja. Kelemahan yang lain adalah tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan kerja.

#### **b. Teori Pengaruh Sosial (*Social-Influence Theory*)**

Salancik & Pfeffer (1977) memberikan kritik terhadap *discrepancy theory* dan *model of facet satisfaction*, dengan mengatakan bahwa kedua teori tersebut hanya didasarkan pada pendekatan *needs-satisfaction*. Menurutny, model *need-satisfaction* didasarkan atas tiga premis dasar, yaitu: (1) individu-individu memiliki kebutuhan (*needs*) yang relatif stabil, (2) pekerjaan memiliki karakteristik yang relatif stabil, (3) *job attitude* dan *job satisfaction* merupakan hasil dari seberapa besar karakteristik pekerjaan dapat memuaskan kebutuhan individu.

Salancik & Pfeffer meragukan validitas premis-premis tersebut, karena menurut pandangannya, *needs* sendiri penuh misteri yang sulit untuk didefinisikan. Oleh karena itu, mereka memberikan alternatif untuk melihat kepuasan kerja, tanpa menggunakan konsep *needs* yang mereka sebut dengan *social influence theory*. Selain itu, menurut mereka dimensi-dimensi sosial sangat penting bagi kepuasan kerja. Pengaruh sosial tidak hanya mengenai cara orang dalam menilai pekerjaannya, tetapi juga cara mereka meng gambarkannya.



### c. **Teori Dua Faktor (*Two-Factors Theory*)**

Menurut *two-factors theory* dari Herzberg, ada dua faktor yang dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan karyawan, yaitu: (1) *maintenance factors* dan (2) *motivational factors*. *Maintenance factors* disebut pula *dissatisfaction*, *hygiene factors*, *job context*, dan *extrinsic factors*. *Maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia, yang ingin memperoleh ketenteraman meliputi: gaji, teknik dan kualitas supervisi; administrasi dan kebijaksanaan perusahaan; kualitas hubungan interpersonal di antara rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan; serta keamanan kerja, status, tunjangan tambahan, dan kondisi kerja.

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absensi karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

*Motivational factors* (faktor pemotivasian) disebut pula *satisfaction*, *motivator*, *job content*, dan *intrinsic factors*. *Motivational factors* adalah faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Hodgetts & Luthans (1994) mengemukakan bahwa *motivational factors* ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi, dan secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi: prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, kemungkinan tumbuh, dan pekerjaan itu sendiri.

### d. **Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)**

Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dikembangkan oleh Schaffer (dalam Staw, 1991) yang mengatakan bahwa *job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual which can be satisfied are actually satisfied*. Pernyataan ini juga dipertegas oleh Anwar Prabu Mangkunegara yang mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan, dan karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas karyawan tersebut dan sebaliknya.

Teori pemenuhan kebutuhan juga telah mempertimbangkan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan atau total (*overall satisfaction*), dapat dilakukan dengan menggabungkan beberapa pengukuran aspek kepuasan (*facet-satisfaction measures*) dari beberapa faktor pekerjaan yang telah dibobot.

**e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)**

Menurut teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) bahwa kepuasan kerja karyawan bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila pekerjaan yang dikerjakannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

**f. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**

Teori pengharapan (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan kemudian diperluas lagi oleh Porter dan Lawler. Vroom (dalam Davis and Newstrom, 1985) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang dalam menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Power Motivation} = f(\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality})$$

Di mana:

- *Power motivation* (motivasi kekuasaan) adalah dorongan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah situasi.
- *Valence* (valensi) mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk menerima hadiah.
- *Expectancy* (harapan) adalah kekuatan/keyakinan seseorang bahwa apa yang terkait dengan pekerjaan akan menghasilkan penyelesaian tugas.
- *Instrumentality* (perantara) menggambarkan keyakinan karyawan bahwa hadiah akan diterima apabila tugas telah selesai.

Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan, untuk melakukan aksi dalam mencapainya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih besar, atau mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang dicapai secara primer adalah

promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi. Hasil sekundernya adalah status menjadi lebih tinggi, pengakuan kembali dan keputusan pembelian produk, serta jasa yang menjadi kebutuhan keluarga. Dengan demikian, ada dorongan dari karyawan untuk mencapai kepuasan.

Valensi lebih menguatkan pilihan seseorang untuk mencapai suatu hasil. Jika seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai suatu kemajuan, berarti valensi karyawan tersebut tinggi. Valensi timbul dari internal karyawan yang dikondisikan dengan pengalaman.

### **3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Koontz (1980) mengemukakan bahwa dalam memahami kepuasan, bisa dilihat melalui mata rantai yang disebut “*need-want-satisfaction chain*”. Pertama-tama, kepuasan dipengaruhi oleh adanya kebutuhan pada diri seseorang. Munculnya kebutuhan akan mendorong lahirnya daya dorong tertentu, yang melahirkan keinginan seseorang. Dengan munculnya keinginan maka akan menimbulkan ketegangan, yang kemudian mendorong timbulnya perbuatan misalnya bekerja. Hasil dari kegiatan bekerja tersebut adalah diperolehnya kepuasan. Jadi, perilaku yang muncul dari seseorang didorong adanya kebutuhan, dan perilaku tersebut berorientasi kepada tujuan, yaitu memenuhi kebutuhan yang diinginkan, dan apabila terpenuhi maka orang tersebut akan memperoleh kepuasan.

Kemudian menurut Wexley & Yukl, kepuasan kerja dipengaruhi oleh ciri-ciri situasi pekerjaan dan ciri-ciri individunya. Ada tiga aspek yang terdapat pada ciri-ciri individu, yaitu berbagai kebutuhan, nilai dan sifat kepribadian. Kebutuhan-kebutuhan ini penting, artinya karena pekerja menginginkan hasil yang dapat membantu mereka dalam memenuhi berbagai kebutuhannya.

Nilai merupakan keyakinan yang relatif stabil pada diri seseorang mengenai perilaku yang dianggap benar atau salah, serta pandangan hidup apa yang layak dan tidak layak. Oleh karena itu, nilai-nilai memengaruhi minat pekerja terhadap jenis pekerjaan tertentu. Kemudian, sifat-sifat kepribadian misalnya harga diri. Seorang pekerja yang memiliki harga diri tinggi, lebih menyukai pekerjaan yang penuh tantangan atau yang memberi kesempatan untuk maju.

Situasi pekerjaan selanjutnya dapat memengaruhi persepsi tentang kondisi yang seharusnya, dan dapat memengaruhi kondisi yang sebenarnya. Situasi pekerjaan yang memengaruhi persepsi kondisi yang seharusnya, terdiri dari tiga aspek yaitu: (a) perbandingan sosial, yaitu pekerja menilai dirinya setelah meng-

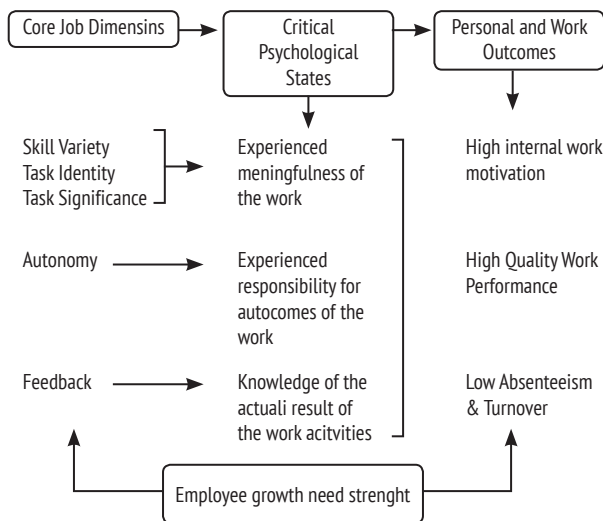
adakan perbandingan dengan orang lain, (b) ciri-ciri pekerjaan sebelumnya, yaitu kondisi pekerjaan yang lalu akan memengaruhi berbagai keinginan pekerja, misalnya tidak ada seorang pun yang menginginkan gaji yang lebih rendah dari sebelumnya, padahal kondisi kerjanya sama, dan (c) kelompok yang berpengaruh, yaitu kelompok yang dijadikan pedoman dalam menafsirkan dan menilai berbagai pengalaman pribadinya.

Menurut Korman (1971), harapan dan minat seseorang terhadap suatu pekerjaan dipengaruhi oleh berbagai konsepsi dari kelompok, yang berpengaruh terhadap bentuk dan kondisi kerja yang cocok dengan individu tersebut. Selanjutnya, situasi pekerjaan yang memengaruhi persepsi kondisi yang sebenarnya terdiri dari enam unsur, yaitu: (a) sistem kompensasi yang diterapkan, (b) kualitas dan bentuk pengawasan-pengarahan-bimbingan yang diterima dari penyelia, (c) isi dan karakteristik pekerjaan itu sendiri, (d) rekan kerja termasuk di dalamnya kerja sama dan hubungan dengan sejawat, (e) keamanan kerja, dan (f) kesempatan untuk berkembang.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja selanjutnya dikemukakan oleh Lawler (1973) dalam Siegel & Lane (1987). Menurutny, keterampilan, pengalaman, pelatihan, usaha, usia, senioritas, pendidikan, kesetiaan, kinerja yang lalu dan kinerja sekarang, akan memengaruhi persepsi individu terhadap bekal pekerjaan (*job input*). Kemudian, tingkat kesulitan dari tugas yang dikerjakan, rentang waktu, dan besarnya tanggung jawab akan memengaruhi persepsi terhadap karakteristik pekerjaan. Persepsi terhadap *job input* dan persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, ditambah dengan persepsi terhadap *input* dan *output* yang diterima orang lain, akan memengaruhi persepsi tentang jumlah yang diharapkan dapat diterima.

Persepsi terhadap *outcomes* yang diterima orang lain dan *outcomes* yang sebenarnya diterima sekarang, memengaruhi persepsi tentang jumlah yang sebenarnya diterima. Jika apa yang diharapkan dipersepsi sama dengan yang sebenarnya diterima maka akan diperoleh kepuasan. Kondisi ketidakpuasan terjadi apabila apa yang diterima, dipersepsi lebih kecil dari apa yang diharapkan diterima. Namun, jika persepsi terhadap apa yang diterima sebenarnya lebih besar dari yang diharapkan maka kemungkinan individu merasakan ketidakadilan, tidak menyenangkan, atau muncul perasaan bersalah.

Hal terakhir dikemukakan oleh Hackman & Oldham (1974) dalam Paul E. Spector seperti yang disajikan pada Gambar 7.10.



**Gambar 7.10** *Job Characteristics Model*

Model Hackman & Oldham menunjukkan bahwa setiap pekerjaan dapat dijelaskan, dalam kerangka lima dimensi inti dari pekerjaan tersebut, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Gabungan antara variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas, akan menciptakan tahap psikologis yang kritis, yaitu tugas yang bermakna dan pemegang jabatan akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang penting, bermanfaat, dan bernilai.

Otonomi memberikan tahap psikologis kritis, berupa rasa tanggung jawab yang besar terhadap hasil yang dicapainya. Selain itu, umpan balik akan membuat tahap psikologis di mana pemegang jabatan mengetahui sejauh mana efektivitas dari pelaksanaan tugasnya. Menurut Hackman & Oldham, semakin suatu tugas memiliki kelima karakteristik tersebut maka pekerja tersebut akan semakin termotivasi, kualitas kinerjanya meningkat, serta memperoleh kepuasan kerja sehingga menurunkan kepindahan dan kemangkiran pekerja.

## F. RANGKUMAN

Stres muncul tidak mengenal ruang, waktu, dan tempat. Stres juga tidak memilih siapa, kapan, dan di mana. Siapa saja bisa terkena stres. Faktor-faktor

penyebabnya pun sangat beragam, bisa datang dari luar dan bisa juga datang dari individu sendiri.

Beberapa bukti hasil riset telah didokumentasikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi stres banyak sekali. Beberapa di antaranya adalah strategi *coping*, kecemasan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dinamika kelompok, dan kepuasan kerja.

Dalam teori stres disebutkan bahwa sumber stres yang sama, akan menghasilkan dampak stres yang berbeda pada masing-masing individu. Hal ini disebabkan setiap individu memiliki strategi *coping* yang berbeda satu sama lain. Jadi, setiap orang memiliki kemampuan untuk untuk menanggapi situasi stres, walaupun tidak semua orang dapat berhasil mereduksi, menghindar, atau melawan stres tersebut.

Cara, strategi, dan tindakan untuk menanggapi situasi stres dinamakan *coping*. Gaya *coping* terdiri dari gaya konfrontatif, gaya menghindar, dan gaya katarsis. Gaya konfrontatif lebih tepat digunakan dalam upaya menghadapi stres yang melibatkan pemikiran, misalnya masalah pekerjaan. Gaya menghindar lebih efektif untuk menghadapi ancaman yang tidak berlangsung lama, sedangkan gaya katarsis adalah penyaluran pemikiran, perasaan, atau perilaku tentang hal yang bersifat traumatik.

Kemampuan *coping* dapat mereduksi kecemasan baik kecemasan realitas (*reality anxiety*), kecemasan neurotik (*neurotic anxiety*), dan kecemasan moral atau perasaan-perasaan bersalah (*moral anxiety or feelings of guilt*). Jadi, secara umum munculnya kecemasan disebabkan oleh lemahnya kemampuan *coping* yang dimiliki seseorang, dalam menghadapi lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja yang bising, polusi udara, sering menjadi stimulus utama yang membangkitkan kecemasan. Suara nyaring dengan frekuensi tidak teratur, terlebih jika datangnya secara tiba-tiba akan menimbulkan kecemasan hebat.

Partisipasi yang kecil dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu sumber stres. Dalam beberapa model, partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap stres. Oleh karena itu, partisipasi dalam pengambilan keputusan harus diwaspadai oleh setiap pemegang jabatan, karena akan menimbulkan dampak terhadap stres. Seperti diketahui, pengambilan keputusan merupakan “jantung” organisasi, dan wewenang merupakan “darah” organisasi, yang mensuplai energi kepada semua organ yang ada dalam organisasi. Faktor

lain yang memengaruhi stres adalah dinamika kelompok sehingga stres berpengaruh pada kohesi kelompok, yang muaranya akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

## G. LATIHAN SOAL

Untuk meningkatkan kompetensi Anda setelah mempelajari bahan kajian Bab 7 ini, Anda diminta menyimak tulisan berikut. Kemudian jawablah pertanyaan yang disajikan pada akhir tulisan tersebut.

### **“Mengapa Kelelahan dan Stres di Tempat Kerja Banyak Terjadi?”**

Oleh: David Robson

Semakin banyak orang mengalami *burnout* atau kelelahan berlebihan. Apakah ini akibat kehidupan modern atau memang beban fisik, mental, dan spiritual adalah kondisi yang sudah lama ada? BBC Future menelusurinya.

Beberapa tahun lalu, Anna Katharina Schaffner menjadi korban terbaru epidemi kelelahan. Awalnya adalah kondisi mental dan fisik yang statis. Dia menggambarkan seperti “semacam rasa berat” dalam setiap hal yang dia lakukan. Bahkan tugas paling ringan pun akan menghabiskan energinya, dan konsentrasi pada pekerjaannya menjadi semakin sulit.

Namun, saat dia berusaha bersantai, dia akan mengecek emailnya secara obsesif setiap jam, seperti pengisi kekosongan hidupnya akan ada di *inbox*-nya. Bersamaan dengan kelelahan itu, dia juga merasakan kehilangan harapan secara emosional. “Saya kecewa, tak lagi percaya, dan tak punya harapan.” Perasaan ini familiar bagi banyak orang, dari mulai Paus Benediktus XVI sampai Mariah Carey, yang didiagnosis dengan kelelahan.

Jika laporan media dapat dipercaya, ini adalah penyakit modern. Setiap kali Schaffner menyalakan televisi, dia akan melihat perdebatan ini sebagai cobaan budaya 24 jam 7 hari seminggu. “Semua komentator menilai zaman hidup kita adalah yang terburuk, bahwa ini memperburuk cadangan energi kita,” katanya. Namun benarkah begitu? Atau apakah periode kelelahan dan kehilangan harapan adalah bagian tak terhindarkan dari kehidupan manusia, seperti halnya flu dan patah tulang?

Sebagai seorang kritikus sastra dan sejarawan medis di University of Kent di Inggris, Schaffner memutuskan untuk menelusurinya. Hasilnya adalah buku yang dia tulis, *Exhaustion: A History* atau Sejarah Kelelahan, sebuah studi menarik tentang cara dokter dan filsuf memahami batas tubuh dan pikiran manusia, serta energi.

Tak ada yang meragukan bahwa kelelahan adalah masalah mendesak saat ini, dan beberapa statistik mengejutkan muncul dari sektor yang melelahkan secara emosional, seperti layanan kesehatan. Sebuah penelitian terhadap dokter-dokter di Jerman menemukan bahwa hampir 50% dokter mengalami *burnout*. Laporan tersebut menyatakan bahwa mereka merasa lelah selama setiap jam dalam sehari. Bahkan, bayangan bekerja pada pagi hari saja membuat mereka merasa lelah. *Burnout* atau kelelahan berlebihan punya gejala yang mirip dengan depresi, meski ada perbedaannya.

Yang menarik, pria dan wanita menangani *burnout* dengan cara yang berbeda. Sebuah survei di Finlandia menemukan bahwa karyawan lelaki yang merasa kelelahan akan lebih sering mengambil izin sakit, daripada perempuan yang kelelahan misalnya. Karena depresi juga memunculkan kurangnya semangat dan antusiasme, beberapa orang berpendapat bahwa *burnout* adalah label yang bebas stigma atas kondisi yang sama. Dalam bukunya, Schaffner mengutip sebuah artikel koran Jerman yang mengklaim bahwa *burnout* adalah “versi mewah” dari depresi untuk profesional yang sibuk. “Hanya pecundang yang menjadi depresi,” tulis artikel tersebut. *Burnout* adalah diagnosis atau para pemenang, atau tepatnya, para mantan pemenang.

Sebenarnya, secara umum dua kondisi ini adalah hal yang berbeda. “Ahli teori sepakat bahwa depresi biasanya melibatkan kehilangan rasa percaya diri, atau kebencian pada diri sendiri atau membenarkan diri sendiri, tapi ini tidak terjadi pada *burnout*, karena citra diri tetap sama,” kata Schaffner. “Rasa marah pada *burnout* biasanya tidak diarahkan pada diri sendiri, tetapi pada organisasi tempat individu itu bekerja, atau klien seseorang itu, atau sistem politik-sosial atau ekonomi.”

*Burnout* juga tak bisa disamakan dengan sindrom kelelahan kronis atau *Chronic Fatigue Syndrome* (CFS), yang melibatkan periode panjang kelelahan fisik dan mental berlebihan selama sedikitnya enam bulan, dan banyak pasien melaporkan kesakitan fisik pada aktivitas terkecil sekalipun. Menurut satu



pendapat, otak kita tak berevolusi dengan baik untuk berhadapan dengan dunia kerja modern.

Peningkatan yang berlebih pada produktivitas dan kebutuhan emosional untuk membuktikan nilai diri lewat pekerjaan, membuat seseorang terus berada dalam posisi “melawan atau kabur”. Kondisi ini awalnya adalah evolusi untuk berhadapan dengan bahaya sebenarnya. Namun, jika kita terus-terusan berhadapan dengan tekanan seperti itu setiap harinya, kita mengalami peningkatan hormon stres yang terus naik, dan hormon dalam jumlah banyak ini menyulitkan tubuh kita untuk terus melawannya. Terlebih lagi, buat banyak orang, tekanan tersebut tidak hanya terbatas pada pekerjaan. Kota (dan teknologi modern) selalu berdengung dengan kehidupan, dan budaya 24 jam nonstop ini bisa menyulitkan kita beristirahat pada siang atau malam hari. Dan dengan minimnya kesempatan untuk mengisi ulang energi tubuh dan pikiran, baterai tubuh kita terus-terusan rendah. Setidaknya begitulah teorinya.

Saat Schaffner mengeksplorasi soal literatur sejarahnya, dia mendapati bahwa orang-orang sudah menderita kelelahan berlebihan jauh sebelum adanya tempat kerja modern. Salah satu diskusi awal soal kelelahan ditulis oleh dokter Romawi Galen. Seperti halnya Hippocrates, dia percaya bahwa penyakit fisik dan mental bisa ditelusuri sumbernya dari keseimbangan empat humor atau cairan tubuh, yaitu darah, empedu kuning, empedu hitam, dan mukus. Penumpukan empedu hitam, menurutnya memperlambat sirkulasi tubuh dan menghambat jalur ke otak, dan menghasilkan kurang energi, tidak tanggap, kelelahan, kelambatan, dan melankoli.

Meski kita tahu bahwa hal ini tidak punya dasar ilmiah, ide bahwa otak kita dipenuhi dengan cairan berwarna hitam tentu menggambarkan pemikiran yang tak jelas, yang dilaporkan oleh banyak orang yang mengalami kelelahan. Menurut satu pendapat, otak kita tak berevolusi dengan baik untuk berhadapan dengan dunia kerja modern.

“Penjelasan keagamaan dan astrologi terus muncul sampai lahirnya dunia medis modern, saat dokter mulai mendiagnosis gejala kelelahan dengan “neurasthenia”. Dokter kini memahami bahwa saraf mengirimkan sinyal elektrik, dan mereka percaya bahwa seseorang dengan saraf yang lemah mengirimkan energi seperti kabel listrik yang terlapis dengan buruk.

Figur intelektual seperti Oscar Wilde sampai Charles Darwin, Thomas Mann dan Virginia Woolf mendapat diagnosis neurasthenia. Dokter mengatakan bahwa penyebabnya adalah perubahan sosial dari revolusi industri, namun saraf lemah juga dilihat sebagai tanda kehalusan dan kecerdasan, beberapa pasien malah merasa bangga akan kondisi mereka itu. Meski kini hanya sedikit negara yang mendiagnosis neurasthenia, namun istilah tersebut sering digunakan oleh dokter di Cina dan Jepang, lagi-lagi dengan tuduhan bahwa diagnosis tersebut adalah cara alternatif dan bebas stigma dalam melabeli depresi.

Jelas ada banyak orang sepanjang catatan sejarah yang merasa lelah sama halnya seperti kita sehingga *fatigue* dan kelelahan adalah bagian dari kondisi manusia. “Kelelahan selalu ada bersama kita,” kata Schaffner. “Yang berubah dalam sejarah adalah sebab dan akibat yang terkait kelelahan.”

Pada Abad Pertengahan dulu disebut setan tengah hari; pada abad ke-19 adalah pendidikan perempuan, dan pada 1970-an adalah meningkatkan kapitalisme dalam mengeksploitasi pekerja.

Dalam kenyataannya, kita masih belum mengetahui apa yang memberi kita energi dan bagaimana hal itu bisa hilang dengan cepat tanpa aktivitas fisik. Kita tidak tahu apakah gejala-gejala itu berasal dari tubuh atau pikiran, dan apakah itu akibat dari masyarakat atau malah dibentuk sendiri oleh perilaku kita. Mungkin kebenarannya adalah gabungan semua faktor ini: pemahaman yang semakin baik akan hubungan tubuh dan pikiran, menunjukkan bahwa rasa dan kepercayaan yang kita miliki berpengaruh pada kondisi fisik. Kita tahu bahwa gangguan emosional bisa meningkatkan dan memperparah rasa sakit, misalnya dan dalam beberapa hal bahkan membawa serangan epilepsi atau kebutaan. “Sulit mengatakan bahwa rasa sakit itu adalah hal yang hanya soal fisik atau soal mental, karena kadang ini soal keduanya,” kata Schaffner.

Dengan sudut pandang ini, tak mengejutkan ketika kondisi itu membayangi pikiran kita, dan hampir membuat tubuh kita tak berdaya karena kekurangan energi. Kita masih belum tahu dari mana energi berasal dan bagaimana hal itu bisa hilang dengan cepat tanpa aktivitas fisik. Dan fakta ini tak berarti bahwa gejala tersebut hanya imajiner atau buatan saja, hal ini mungkin sama nyatanya seperti demam saat flu. Schaffner tak membantah adanya stres dalam kehidupan modern. Menurutnya, hal itu adalah akibat otonomi yang lebih besar, karena banyak pekerjaan yang memberi kita kebebasan untuk mengelola aktivitas kita. Tanpa batasan

jelas, banyak orang yang memberi beban pada diri sendiri. “Biasanya berwujud pada kegelisahan akan merasa tidak cukup baik, tidak memenuhi harapan tersebut,” katanya.

Dia juga sepakat bahwa email dan media sosial bisa menghabiskan cadangan energi. “Dengan cara lain, teknologi yang seharusnya dimaksudkan untuk menyimpan energi malah justru menjadi faktor stres tersendiri,” katanya. Kini, menjadi lebih susah untuk meninggalkan pekerjaan hanya di kantor saja. Jika kita belajar dari sejarah maka tidak ada obat yang mudah untuk penyakit ini.

Di masa lalu, pasien neurasthenia disarankan untuk istirahat lama, namun kini kebosanan bisa memperparah penyakit ini. Kini orang yang mengalami *burnout* bisa menerima terapi perilaku kognitif, untuk membantu mereka mengelola kelelahan emosional dan menemukan cara-cara untuk mengisi ulang energi. “Obat kelelahan ini sangat tergantung pada subjeknya. Anda harus tahu apa yang menghabiskan energi dan apa yang mengisi ulang energi tersebut,” kata Schaffner. Beberapa orang menemukan rangsangan dari olahraga ekstrem, sementara orang lain membaca buku. “Yang terpenting adalah menarik batasan antara pekerjaan dan kesenangan,” katanya. “Dan ini yang terancam.”

Schaffner menemukan bahwa pengetahuannya yang lebih akan isu ini membantunya melewati naik turun level energinya. “Meneliti dan menulis tentang kelelahan, anehnya justru membuat saya berenergi,” katanya.

“Saya merasa sangat bersemangat akan topik ini, dan saya juga merasa sangat menenangkan saat membaca ada banyak orang dalam beberapa periode sejarah yang melewati pengalaman yang sama. Ada sesuatu yang meyakinkan saat mengetahui bahwa saya tidak sendiri merasakan ini, bahwa ada orang lain yang merasakan hal yang sama meski dalam kondisi berbeda.”

Sumber: <http://www.bbc.com/indonesia> tanggal 21 September 2016

### **Pertanyaan:**

1. Setelah Anda menyimak tulisan di atas, pesan apa yang disampaikan oleh penulis (Schaffner) kepada pembacanya.
2. Jelaskan mengapa kelelahan dan stres di tempat kerja saat ini banyak terjadi, jika dibandingkan dengan masa-masa yang telah lalu.
3. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor apa yang menyebabkan orang mengalami “*burnout*”, apa dampaknya bagi kesehatan fisik dan kesehatan mental.

4. Pelajari kembali bahan kajian di Bab 7, kemudian kejadian yang dijelaskan dalam tulisan di atas sesuai dengan teori-teori siapa, dan manajemen *coping* apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya.
5. Jelaskan dalam kondisi apa kemajuan teknologi informasi dan komunikasi abad modern ini, berdampak terhadap munculnya stres negatif di tempat kerja.

# MANAJEMEN STRES

## A. PENTINGNYA MANAJEMEN STRES

Setiap orang memiliki pandangan yang bervariasi tentang stres. Apa yang dianggap stres bagi seseorang, bisa saja tidak dianggap stres bagi orang lain. Stres telah menjadi kosakata populer dan umumnya dipahami sebagai reaksi fisik, mental, atau emosional terhadap keadaan yang tidak menyenangkan.

Definisi awal mengenai stres awalnya berkaitan dengan efek ancaman pada tubuh. Pada bab sebelumnya telah dikemukakan bahwa stres dipandang sebagai keadaan rangsangan yang menyebabkan respons *'fight or flight'*. Hal itu merupakan tingkat dari reaksi fisik yang lebih tinggi, untuk melepaskan diri maupun melawan ancaman, serta untuk mengatasi sebuah kejadian penyebab stress (stresor).

Reaksi fisik dianggap penting sehingga memungkinkan seseorang untuk beradaptasi dan bertahan dalam keadaan stres. Sebelumnya diakui bahwa stres dapat melibatkan respons fisik, dan juga memiliki efek yang buruk pada tubuh dari waktu ke waktu. Penelitian yang lebih baru telah menunjukkan bahwa stres memang melibatkan berbagai keluhan fisik dan mental, yang menggarisbawahi pentingnya belajar memahami dan menerapkan teknik manajemen stres yang efektif, serta dapat digunakan oleh semua orang.

Definisi stres yang lain menekankan pada konteks dan situasi di mana stres terjadi, dengan fokus pada isu-isu seperti peristiwa kehidupan (Holmes & Rahe, 1967). Lazarus dan Folkman (1984) mengembangkan gagasan bahwa stres tidak begitu saja terjadi secara otomatis, namun melalui serangkaian penilaian yang kompleks dari dorongan situasi stres, yang memengaruhi bagaimana stres benar-benar menjadi. Proses penilaian inilah yang memungkinkan seseorang untuk merespons stres dengan cara yang berbeda, termasuk memilih strategi manajemen stres yang perlu diterapkan.

Sepintas dalam mempelajari manajemen stres mungkin tampak seperti membuang-buang waktu. Mungkin ada orang yang mengatakan mereka ini sudah stres! Manajemen stres hanya memberi mereka lebih banyak kekhawatiran dan lebih banyak yang harus dilakukan! Mungkin apa yang dikatakan orang itu benar, karena mempelajari manajemen stres diperlukan pengorbanan, misalnya dalam hal waktu, pemikiran, perencanaan, dan pengambilan tindakan. Karena membaca buku ini saja adalah salah satu contoh aktivitas yang membutuhkan waktu dan pemikiran.

Berdasarkan pandangan tersebut maka perlu diketahui mengenai manfaat dalam mempelajari manajemen stres. Manfaat dari manajemen stres adalah seseorang dapat mempelajari bagaimana agar tingkat stres keseluruhan yang mereka alami, dapat dikurangi bahkan mungkin dapat disembuhkan. Efek positifnya meliputi kesehatan yang lebih baik, hubungan yang lebih baik, dan kualitas hidup yang lebih baik.

Orang-orang yang menindaklanjuti dengan manajemen stres, biasanya merasa efektif dan sepadan dengan usaha itu. Banyak penelitian yang mengevaluasi efektivitas strategi manajemen stres, dan menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan relaksasi (Teasdale et al., 2000), manajemen waktu (Reynolds et al., 1993), dan latihan (Whatmore et al., 1999) dapat membantu individu dalam mengurangi stres di tempat kerja. Karena semua keterampilan tersebut bisa diajarkan secara mandiri, maka seseorang bisa mendapatkan keuntungan dari penggunaan buku *self-help*, CD, kaset, DVD, atau unduhan yang mengajarkan relaksasi, manajemen waktu dan latihan, dan partisipasi dalam lokakarya, kelas, maupun kelompok swadaya. Menurut Sheffield et al. (1994), lokakarya, kelas, dan kelompok swadaya memberi dukungan sosial tambahan dari sebuah kelompok, yang telah terbukti membantu seseorang untuk mengatasi stres.

Dewasa ini telah terjadi ledakan minat pada promosi kesehatan atau program kesehatan. Kegiatan seperti latihan, pengendalian berat badan, berhenti merokok, manajemen stres, dan lainnya didorong oleh hampir semua media yang tersedia di radio, televisi, majalah, buku, papan reklame, serta berlangsung di berbagai *setting* termasuk rumah, taman, sekolah, fasilitas untuk orang tua, dan pekerja.

Tempat kerja menunjukkan pertumbuhan paling banyak sebagai lokasi untuk memberikan intervensi promosi kesehatan. Orang yang bekerja sangat

termotivasi untuk memelihara dan memperbaiki kesehatan mereka sehingga paling berminat pada program promosi kesehatan. Selain itu, dalam banyak kasus, perusahaan menjadi konsumen penawaran ini dengan membelinya dari kontraktor luar, atau dengan mengembangkan program internal untuk karyawan mereka. Program-program ini sangat bervariasi berdasarkan jenis format, fasilitas yang dibutuhkan, pelatihan instruktur, dan sebagainya, serta dalam satu area manajemen stres yang berbeda.

Laporan *Institute of Medicine* mengenai stres dan kesehatan seperti dikutip Elliott & Eisdorfer (1982) mengemukakan bahwa organisasi menyumbang sebagian besar dari total stres yang dialami seseorang, karena jumlah waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan, tuntutan kinerja, dan interaksi dengan orang lain yang dibuat oleh organisasi. Tempat kerja memiliki efek lebih langsung pada stres, dan stres memiliki dampak negatif pada produktivitas dan kepuasan.

Manajemen stres di tempat kerja merupakan komponen berharga dari program promosi kesehatan sehingga ketersediaan program manajemen stres akan terus meningkat di masa depan. Dengan demikian, pengusaha, penyedia, dan peneliti perlu memperluas konseptualisasi mereka terhadap fokus intervensi manajemen stress, dan rentang hasil yang potensial untuk program ini. Hal ini diperlukan karena aktivitas hanya ditujukan pada reaksi individu terhadap keadaan yang penuh stres, dan juga tidak ditargetkan untuk memodifikasi keadaan sendiri. Perluasan fokus penyelidikan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang fenomena yang diteliti, menawarkan lebih banyak kesempatan untuk intervensi dan evaluasi, dan meningkatkan peluang untuk perubahan perilaku. Menurut Richard et al. (2013), contoh dari perluasan perspektif ini dapat dilihat pada Gambar 8.1, yang menyarankan sebuah cara untuk melihat berbagai tingkat intervensi dan *outcomes* penanganan stres.

Richard et al. (2013) selanjutnya mengemukakan bahwa intervensi manajemen stres meliputi tiga tingkat yang dipostulasikan, yaitu berfokus pada individu, individu-organisasi, dan organisasi. Sehubungan dengan intervensi, pada Gambar 8.1 berisi faktor-faktor yang dapat menjadi sasaran program intervensi manajemen stres. Hal ini termasuk seperangkat teknik yang ditujukan untuk individu, seperti relaksasi, *biofeedback*, dan meditasi yang menargetkan konstanta stres secara fisik, seperti ketegangan otot atau tekanan darah.

Strategi penanggulangan lainnya seperti restrukturisasi kognitif dan manajemen waktu, mencerminkan sebuah usaha untuk mengubah cara orang dalam menyusun dan mengatur dunia mereka. Latihan telah dicatat untuk memperbaiki ketahanan fisik dan keadaan *mood*, serta program bantuan karyawan biasanya memberikan konseling dan rujukan untuk masalah karyawan.

Hasil atau *outcomes* bagi individu yang dapat digunakan untuk menilai dampak dari prosedur ini berkisar dari biokimia dan fisik (misalnya katekolamin, tekanan darah, ketegangan otot), terhadap kondisi psikologis (misalnya suasana hati, kepuasan hidup) dengan beberapa hasil di tengah rentang ini (misalnya keluhan psikosomatik, seperti sakit kepala, mual, berkeringat telapak tangan, dan pusing). Kategori ini secara khusus menempatkan perhatian khusus pada orang tersebut, dan cara-cara dalam merespons dan mengatasi stres terlepas dari sumber stresnya.

Tingkat berikutnya mencakup antara individu-organisasi, yang menekankan sasaran intervensi daripada teknik itu sendiri. Faktor-faktor ini sering disebut sebagai produsen utama stres di tempat kerja. Misalnya, menurut Fisher dan Gitelson (1983), konflik di antara beragam peran dan ambiguitas atas konten dan tanggung jawab peran ini, dapat menyebabkan meningkatnya stres kerja dan penurunan kepuasan kerja. Demikian pula menurut Harrison (1985), kurangnya kesesuaian antara karakteristik objektif dan subjektif lingkungan dan aspek yang sesuai dari individu, dapat menghasilkan stres dan ketegangan yang signifikan.

Variabel *outcomes* atau hasil untuk kategori ini, seperti pada tingkat fokus individu dan mencakup berbagai alternatif. Beberapa diukur dengan indeks laporan diri seperti stres kerja dan kepuasan, serta kelelahan. Variabel lain jauh lebih objektif, termasuk ketidakhadiran, omset, dan klaim perawatan kesehatan. Produktivitas tidak termasuk dalam kategori yang terakhir ini, karena mudah untuk menentukan pada pekerja (misalnya pekerja perakitan), dan lebih sulit memperkirakan untuk yang lainnya (misalnya manajer).

Tingkat ketiga intervensi dan hasil berfokus pada organisasi sebagai target program manajemen stres. Daftar ini menunjukkan beberapa area di mana lingkungan organisasi, struktur, dan kebijakan dapat menimbulkan stres bagi karyawan. Misalnya, menurut Bell dan Greene (1982), karakteristik fisik pekerjaan



seperti panas dan kebisingan yang berlebihan dapat menyebabkan ketegangan di antara pekerja, dan meningkatkan probabilitas kecelakaan.

Menurut Zedeck et al. (1983), pergeseran jadwal dan aspek struktural pekerjaan, dapat menimbulkan tingkat ketidaknyamanan fisik dan mental yang signifikan jika tidak dikelola dengan benar. Selain itu, kebijakan yang berkaitan dengan pelatihan kerja dan ketersediaan layanan kesehatan cenderung berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Hal yang perlu dicatat bahwa ada tumpang tindih yang tidak dapat dihindari dalam penelitian ini, karena tingkatnya tidak independen satu sama lain. Sebagai contoh, *impact* dari karakteristik fisik pekerjaan akan dimodifikasi menjadi beberapa persepsi individu. Di sisi lain, ketersediaan waktu untuk bermeditasi bisa menjadi fungsi tuntutan lingkungan. Terlepas dari keterkaitan ini, ketiga kategori ini memberikan metode klasifikasi yang berguna dan dapat diterapkan pada *outcomes* juga. Pendekatan ini memperluas perhatian kita pada variabel yang sebelumnya tidak dianggap relevan untuk menentukan efek program manajemen stres. Perhatikan juga bahwa tumpang tindih terjadi secara eksplisit di antara ukuran hasil ini, karena produktivitas, omset, ketidakhadiran, dan klaim perawatan kesehatan semuanya muncul dua kali. Inilah faktor-faktor yang mencerminkan interaksi antara orang dan lingkungan, serta memiliki implikasi yang signifikan terhadap fungsi organisasi.

## **B. MANAJEMEN PENCEGAHAN STRES**

Manajemen stres preventif adalah filosofi organisasi dan serangkaian prinsip, yang menggunakan metode spesifik untuk mempromosikan kesehatan individu dan organisasi, sambil mencegah stres individual dan organisasional. Oleh karena itu, manajemen stres preventif mengacu pada seperangkat gagasan dasar tentang bagaimana sebuah organisasi harus beroperasi, dan pendekatan apa yang harus dilakukan manajer terhadap tuntutan kehidupan organisasi. Gagasan ini dapat diimplementasikan oleh para manajer dan eksekutif di organisasi manapun. Strategi implementasi dan teknik spesifik harus sesuai dengan organisasi tertentu, namun motif dasarnya sama untuk semua organisasi. Strategi implementasi yang spesifik harus mempertimbangkan metode pengelolaan stres preventif secara individual. Metode organisasi bertujuan untuk mengubah tugas,

peran, serta stres fisik dan interpersonal. Metode individual bertujuan untuk mengubah kemampuan individu untuk mengelola berbagai tuntutan, dan tanggapan individu terhadap tuntutan ini.

Definisi sebelumnya tentang manajemen stres pencegahan memiliki dua tujuan utama. Tujuan pertama adalah untuk mempromosikan kesehatan individu dan organisasi. Untuk mencapai tujuan ini dibutuhkan usaha yang diarahkan untuk meningkatkan produktivitas, kemampuan beradaptasi, dan fleksibilitas. Tujuan kedua dari manajemen stres preventif adalah meminimalkan maupun mencegah stres individu dan organisasi. Tiga tahap pencegahan yang melibatkan intervensi organisasional atau individu diarahkan pada stresor, respons stres, atau gejala stres.

Menurut Quick, et. al. (1997), beberapa prinsip dasar yang memandu pemikiran terkini tentang manajemen stres preventif adalah: (1) kesehatan individu dan organisasional saling tergantung, (2) pemimpin memiliki tanggung jawab untuk kesehatan individu dan organisasi, (3) stres negatif individu dan organisasional tidak terelakkan, (4) setiap individu dan organisasi bereaksi secara unik terhadap stres, dan (5) organisasi pernah berubah, entitasnya dinamis.

Quick et. al. (1997) selanjutnya mengemukakan bahwa manajemen stres preventif adalah kerangka kerja konseptual, untuk mengatur dan mendeskripsikan metode manajemen stres organisasi dan individu yang ada. Namun, penggunaan istilah ini juga mencerminkan filosofi kita tentang bagaimana organisasi harus beroperasi, yakni sebuah filosofi yang didasarkan pada lima prinsip dasar, yang memotivasi dan membimbing praktik manajemen stres masa depan.

Lima prinsip dasar ditawarkan sebagai pedoman bagi para manajer dan eksekutif, yang tertarik dalam merancang dan menerapkan program manajemen stres preventif mereka sendiri, dan juga untuk para investor yang tertarik untuk mengembangkan dan mengevaluasi teknik pengelolaan stres. Kelima prinsip tersebut merupakan elemen sentral dari filosofi manajemen stres preventif.

Untuk mengaplikasikan kelima prinsip dasar ini membutuhkan pengetahuan tentang tiga tahap pencegahan, serta metode pengelolaan stres preventif individu dan organisasi. Dengan menggunakan prinsip dan metode ini, manajemen dapat merumuskan rencana pengelolaan stres preventif khusus untuk organisasi. Penjelasan selanjutnya adalah sebagai berikut.

## **1. Prinsip 1: Kesehatan Individu dan Organisasional Saling Tergantung**

Kesimpulan utama yang dapat ditarik dari informasi yang disajikan dalam bab sebelumnya adalah bahwa stresor organisasi dapat menciptakan kesehatan buruk yang substantial, di antara karyawan dan karyawan yang tertekan dapat menciptakan disfungsi organisasional yang cukup besar. Interdependensi yang tampaknya jelas tetapi terlalu sering diabaikan ini adalah esensi Prinsip 1. Sebagai tambahan terhadap aset finansialnya, sebuah organisasi memiliki aset manusia yang dapat dilikuidasi sesuai dengan aset modal yang dimilikinya.

Kesehatan atau kesehatan aset manusia tidak berpengaruh langsung pada kesehatan organisasional. Waktu yang dibutuhkan sebanyak 1–5 tahun untuk manfaat pengembangan sumber daya manusia, yang memiliki efek pada kesehatan organisasi. Diperlukan periode waktu yang setara untuk efek merugikan dari likuidasi aset manusia, yang harus dirasakan dalam menurunnya kesehatan organisasi.

Organisasi tidak dapat mencapai tingkat produktivitas, kemampuan beradaptasi, dan fleksibilitas yang tinggi tanpa individu yang sehat. Dengan cara yang sama, individu memiliki banyak kesulitan untuk menjaga kesehatan psikologis dan fisik mereka dalam organisasi yang tidak produktif, kaku, dan tidak berubah. Interdependensi ini diungkapkan secara lebih formal dalam konsep orang-organisasi yang sesuai.

Seperti yang Harrison (1978) tunjukkan, kesesuaian ini terjadi dalam dua cara. *Pertama*, ada tingkat di mana sumber daya individu memenuhi tujuan dan persyaratan organisasi. Kesehatan dan vitalitas individu berkontribusi terhadap kesehatan organisasi. *Kedua*, sejauh mana sumber daya organisasional memenuhi kebutuhan individu. Kesehatan dan vitalitas organis berkontribusi pada kesehatan individu. Kesesuaian orang-organisasi merupakan hubungan pertukaran, di mana kedua aspek pertukaran itu penting.

## **2. Prinsip 2: Pemimpin Memiliki Tanggung Jawab untuk Kesehatan Individu dan Organisasi**

Tanggung jawab untuk mengejar pengembangan organisasi secara aktif terletak pada kepemimpinannya. Kepemimpinan yang apatis atau pasif dari pihak manajemen, adalah sikap tidak bertanggung jawab yang menyebabkan penurunan

organisasi. Namun, konsekuensi wajar terhadap saling ketergantungan yang diuraikan dalam Prinsip 1, adalah para pemimpin juga memiliki tanggung jawab untuk kesehatan dan kesejahteraan individu. Meskipun ketertarikan ini sebagian didasarkan pada altruisme, namun berakar pada kepentingan pribadi yang tercerahkan. Individu yang sangat tertekan tidak seefektif mereka yang tidak tertekan.

Tanggung jawab para pemimpin termasuk mendiagnosis stres organisasi, memilih metode pengelolaan stres preventif dan individual yang sesuai dan individual, serta menerapkan program yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus organisasi. Meskipun para pemimpin memiliki peran kunci dalam mengejar kesejahteraan individu dan organisasi, mereka tidak memiliki tanggung jawab eksklusif untuk kesehatan individu atau organisasi.

Karyawan juga bertanggung jawab atas kesehatan mereka sebagai individu dan kesehatan organisasi. Hal ini merupakan akibat wajar dari saling ketergantungan orang-organisasi yang dijelaskan dalam Prinsip 1. Seseorang yang menerima pekerjaan memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi pada organisasi, dan berpartisipasi dalam usaha untuk mengatasi kesulitan organisasi. Prinsip 2 sama sekali tidak berusaha untuk membebaskan tanggung jawab individu atas kesehatan dan kesejahteraan mereka sendiri.

### **3. Prinsip 3: Stres Negatif Individu dan Organisasional Tidak Terelakkan**

Tugas, peran, serta tuntutan fisik dan interpersonal adalah bagian yang tak terhindarkan untuk berpartisipasi dalam organisasi manapun. Sayangnya, terlalu banyak tekanan diterima sebagai “harga kesuksesan”, “bagian dari revolusi industri”, atau “kejahatan penting yang harus dilakukan”. Mitos-mitos yang kejam ini digunakan untuk merasionalisasi kelambanan dan pengabaian oleh manajer dan karyawan.

Sebenarnya stres bisa dikurangi atau dihilangkan, dampak stresor lain dapat dilunakkan, dan tekanan yang diakibatkannya bisa sangat berkurang. Meski stres dan tuntutan hidup kerja tak terelakkan, tekanan akibat stres dan tuntutan juga tak terelakkan. Distres dapat dihindari melalui tindakan manajerial preventif dengan menggunakan metode ini.

Prinsip 3 didasarkan pada penggunaan model perubahan organisasi yang proaktif, sulit untuk mencegah kesusahan saat konsekuensinya sudah dialami

pada tingkat individu atau organisasi. Dengan demikian, diperlukan antisipasi atau metode untuk melindungi individu atau organisasi dari efek berbahaya mereka.

#### **4. Prinsip 4: Setiap Individu dan Organisasi Merespons Secara Unik terhadap Stres**

Ada perbedaan individual yang cukup besar dalam tuntutan yang dianggap sebagai tekanan, dalam menanggapi tuntutan ini, dalam pengakuan dan toleransi terhadap kesusahan, dan sebagai tanggapan terhadap manajemen stres. Perbedaan ini memiliki implikasi penting untuk mendiagnosis stres organisasional, dan untuk merancang program pengelolaan stres preventif yang efektif. Misalnya, pekerjaan rutin dan monoton dirasa sangat menyusahkan bagi satu orang, tetapi meyakinkan dan mengamankan yang lain. Isolasi sosial di tempat kerja mungkin sangat menjengkelkan bagi satu orang, tetapi sebagai persyaratan kerja virtual untuk pekerjaan lain. Program manajemen stres preventif yang efektif harus mengatasi tekanan yang relevan dengan individu yang bersangkutan.

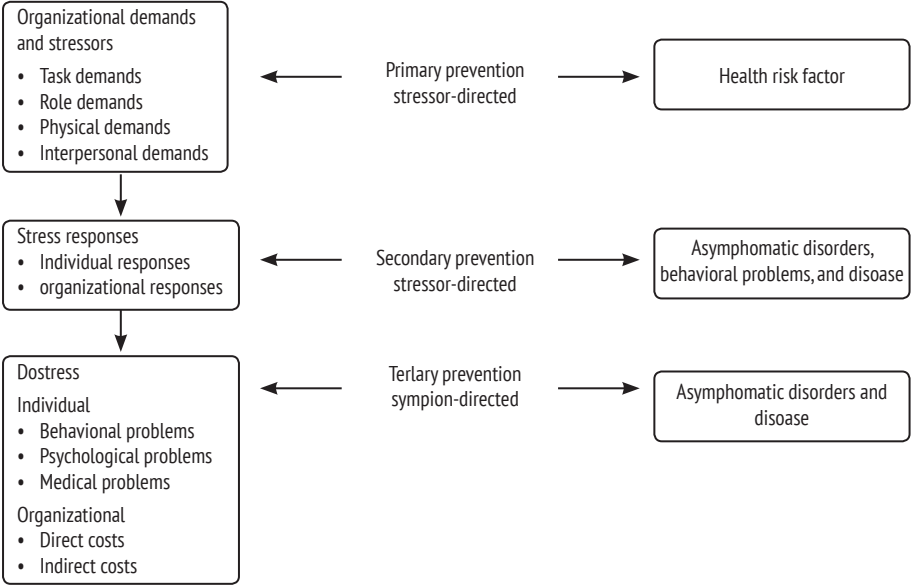
Ada variasi respons terhadap stres. Misalnya, beberapa individu mungkin menanggapi tenggang waktu yang mengejutkan dengan meningkatnya konsumsi rokok, sakit kepala, namun masih ada yang tetap produktif dengan baik. Tanda-tanda perbedaan juga dapat dirasakan secara berbeda oleh berbagai organisasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang bergantung pada sejumlah besar pekerja kasar yang membutuhkan pelatihan minimal, dapat memiliki sedikit minat untuk mengurangi tingkat *turnover* tinggi terkait stres. Sebaliknya, perusahaan yang menggunakan teknisi yang terlatih secara internal, khawatir dengan stres yang menyebabkan kenaikan hanya sedikit demi sedikit. Akhirnya, kelayakan, penerimaan, dan efektivitas intervensi pengelolaan stres preventif bervariasi di antara organisasi dan individu.

#### **5. Prinsip 5: Organisasi Pernah Berubah, Entitas Dinamis**

Organisasi seperti halnya individu, adalah sistem terbuka yang memiliki siklus pertumbuhan, kematangan, dan kematian, serta berbagai tingkat kesehatan dan vitalitas (Miller & Friesen, 1984). Organisasi menghadapi masalah perkembangan yang berbeda pada berbagai tahap dalam pertumbuhan, sama seperti individu menghadapi masalah perkembangan yang berbeda pada berbagai tahap kehidupan mereka. Sifat stres yang dihadapi oleh sebuah organisasi dan juga sifat tuntutan yang dihasilkan di dalamnya dapat berubah selama siklus hidupnya.

Strategi dan teknik yang efektif dalam mengelola stres pada satu tahap mungkin tidak efektif pada tahap selanjutnya. Intinya, manajemen stres preventif berkaitan dengan peningkatan kesehatan, vitalitas, serta fungsi organisasional sambil meminimalkan jumlah pembusukan dan penyakit di dalam organisasi. Ini hanya bisa dilakukan dengan memerhatikan sifat dinamis organisasi yang selalu berubah. Hal ini membutuhkan keterlibatan dan partisipasi aktif semua anggota organisasi, dalam proses pertumbuhan dan perubahan organisasi.

Quick, et al. (1997) menjelaskan bahwa manajemen stres preventif berakar pada konsep pencegahan kesehatan masyarakat, yang pertama kali digunakan di bidang pengobatan preventif. Istilah kesehatan masyarakat mencakup serangkaian kegiatan perlindungan kesehatan, yang terinspirasi oleh praktik melihat penyakit dalam konteks sosial (Ewart, 1991). Model diagnostik yang dominan dalam kesehatan masyarakat melibatkan interaksi antara *host* (individu), agen (organisme atau substansi yang merusak kesehatan), dan lingkungan. Salah satu konsep dasar pengobatan pencegahan adalah bahwa ada kemungkinan intervensi preventif pada setiap tahap dalam riwayat suatu penyakit. Intervensi ini ditujukan untuk memperlambat, menghentikan, atau membalikkan perkembangan penyakit. Tahapan manajemen stres preventif disajikan pada Gambar 8.2 berikut.



**Gambar 8.1** Tahapan Manajemen Stres Preventif

Pencegahan primer adalah perlindungan kesehatan yang diarahkan pada tahap kerentanan, dan bertujuan untuk menghilangkan atau mengurangi dampak faktor risiko. Hal ini adalah intervensi sebelum timbulnya penyakit atau kelalaian (Winett, 1995). Pencegahan sekunder bertujuan untuk mendeteksi dini penyakit, dan melibatkan intervensi awal yang cepat untuk menjaga kesehatan (Last, 1988). Pencegahan tersier bersifat terapeutik dan diarahkan untuk mempercepat atau memperbaiki pengobatan untuk gejala, kemungkinan penyakit lanjut, serta bertujuan untuk mengurangi ketidaknyamanan dan mengembalikan fungsi efektif.

Dampak stres organisasi juga berlanjut melalui beberapa tahap. Oleh karena itu, ada beberapa kemungkinan poin untuk intervensi manajemen stres preventif. Terdapat tiga tahap pencegahan dalam konteks pengobatan preventif, bersamaan dengan tahapan dalam konteks organisasi. Pencegahan primer ditujukan untuk memodifikasi stresor organisasional, yang pada akhirnya dapat menyebabkan stres. Pencegahan sekunder bertujuan untuk mengubah respons stres individual terhadap tuntutan yang diperlukan. Upaya pencegahan tersier untuk meminimalkan jumlah gangguan individu dan organisasi, yang terjadi ketika stresor organisasi dan respons stres yang dihasilkan belum terkontrol secara memadai. Misalnya, hubungan beberapa laporan (*stressor*) dapat menyebabkan kecemasan kronis (respons stres), dan selanjutnya terhadap ketidakhadiran (konsekuensi organisasional dari stres).

Pencegahan utama akan mempermudah hubungan pelaporan. Pencegahan sekunder dapat mengatasi masalah ini dengan menyediakan program latihan relaksasi, untuk membantu mengurangi tanda-tanda ketegangan di antara bawahan yang terkena dampak. Pencegahan tersier termasuk program konseling karyawan yang dirancang untuk membantu karyawan, dalam mengatasi ekspektasi yang saling bertentangan. Apa yang dapat dicegah tergantung pada sifat tuntutan, karakteristik individu, dan sumber daya yang tersedia dalam situasi ini. Oleh karena itu, sering kali ditentukan secara situasional. Terkadang tidak mungkin mengubah tuntutan atau mengurangi kerentanan seseorang terhadap tuntutan, yang kemudian mengindikasikan bahwa pencegahan tersier paling tepat. Apa yang bisa dicegah secara reaktif pada setiap tahap, mungkin sama fungsinya dengan pilihan rasional.

Setiap tahap intervensi individu dan organisasi ada yang dirugikan. Pada tingkat organisasi, pencegahan primer ditujukan untuk mengendalikan jumlah stres dan intensitasnya. Pada tingkat individu, pencegahan primer ditujukan untuk membantu individu mengendalikan frekuensi, dan intensitas stres yang menjadi sasarannya. Tujuannya bukan untuk menghilangkan stresor, tetapi untuk mengoptimalkan frekuensi dan intensitas stresor. Bila respons stres terlalu sering timbul atau terlalu kuat di tempat kerja, ketegangan dan penyakit organisasional dan individu menjadi tak terelakkan. Hal ini menyebabkan fase kelelahan sindrom adaptasi umum seperti yang dikemukakan Selye. Jika respons terhadap stres tidak sering didapat, kelesuan dan juga kurangnya pertumbuhan dan adaptasi terjadi.

Poin ini adalah tema yang mendasari banyak tulisan Selye tentang stres. Pencegahan sekunder diarahkan untuk mengendalikan respons stres itu sendiri, dan mencakup upaya untuk mengoptimalkan intensitas setiap respons stres yang dialami individu. Selanjutnya, respons stres dengan intensitas rendah dapat memberikan dorongan yang tidak mencukupi untuk kemampuan beradaptasi dan berkembang, respons intensitas tinggi dapat menyebabkan kematian mendadak atau konsekuensi serius lainnya. Karena perbedaan individu, intensitas optimal untuk satu individu mungkin tidak optimal untuk yang lain. Inilah pentingnya mengoptimalkan frekuensi dan intensitas respons stres.

Pencegahan tersier berkaitan dengan meminimalkan biaya organisasi dan ketidaknyamanan, cacatan, dan kematian individual yang diakibatkan oleh manifestasi nyata dari terlalu banyak stres. Pada tingkat organisasi ini biasanya berbentuk intervensi krisis, sedangkan pada tingkat individu, pencegahan tersier terdiri dari perawatan medis dan psikiatri tradisional.

Folkman, Schaefer, dan Lazarus (1979); Folkman dan Lazarus (1980); dan Herold dan Conlon (1982) telah membahas strategi penanggulangan untuk menundukkan *distres* yang paralel, dengan gagasan tentang pemberian primer dan sekunder. Mengatasi adalah proses kognitif dan perilaku dalam menguasai, menoleransi, atau mengurangi tuntutan internal dan eksternal (Folkman & Lazarus 1980; Lazarus, 1981). Fungsi penanganan yang berfokus pada masalah berkaitan dengan pengelolaan atau perubahan sumber stres, dalam hubungan orang-lingkungan dan paralel dengan pencegahan primer.



Fungsi penanggulangan emosi berfokus pada pengaturan emosi stres dan paralel dengan pencegahan sekunder. Skema penanggulangan ini tidak memasukkan gagasan yang sejajar dengan pencegahan tersier. Tiga tahap pencegahan memberikan sarana yang berguna untuk memahami proses manajemen stres preventif. Namun, metode spesifik dijelaskan lebih mudah sebagai manajemen stres preventif organisasi, dan manajemen stres preventif individu.

## C. MANAJEMEN STRES DI TEMPAT KERJA

Manajemen stres meliputi tiga pendekatan yang sering disebut dengan “Triple A”, yaitu kesadaran (*awareness*), analisis (*analysis*), dan tindakan (*action*). Tahap kesadaran dimulai dengan mengetahui definisi stres, proses stres, asal-usulnya, dan model stres untuk memandu proses analisis. Dalam proses analisis, digunakan alat identifikasi dan pengukuran stres sebagaimana telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya. Tahap terakhir adalah tindakan (*action*) dari proses manajemen stres. Ini menunjukkan betapa pentingnya pendekatan preventif dan kuratif terhadap manajemen stres.

Saat ini semakin banyak organisasi sektor publik dan swasta, yang mengakui bahwa biaya untuk mengatasi stres sangat tinggi. Oleh karena itu, kesadaran untuk menyediakan program manajemen stres bagi karyawan dalam upaya untuk mengatasi masalah stres semakin meningkat. Menurut Randall et al., (2005), kegiatan pencegahan stres cenderung terbatas pada organisasi besar yang mempekerjakan lebih dari 500 karyawan, walaupun telah ada upaya untuk menunjukkan keefektifannya dengan menggunakan sampel karyawan kecil. Dengan demikian, tetap menjadi tantangan bagi profesional sumber daya manusia dan psikolog organisasi, untuk menemukan cara dalam memperluas cakupan kegiatan manajemen stres pada perusahaan menengah dan kecil.

Menurut Ivancevich et al. (1990), biasanya program manajemen stres mengajarkan individu untuk mengatasi stres, dan bukan mengatasi masalah pada sumbernya. Oleh karena itu, pendekatan ini digambarkan sebagai reaktif dan bukan proaktif, karena pendekatan ini berusaha untuk menyembuhkan gejala stres, bukan untuk mencegah timbulnya masalah stres.

Kursus manajemen stres sering diperkenalkan di tempat kerja sebagai reaksi, dan respons terhadap masalah yang dirasakan atau situasi negatif di dalam organisasi (misalnya untuk mengatasi tingkat ketidakhadiran atau kecelakaan kerja

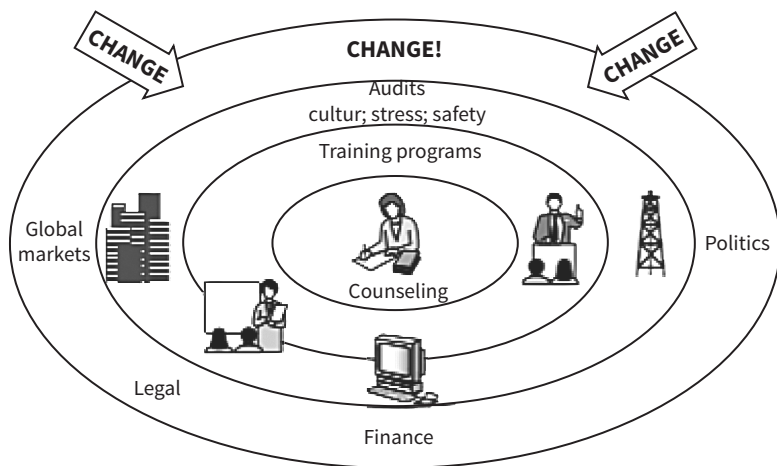
yang tinggi). Inisiatif manajemen stres lainnya seperti penggunaan layanan konseling atau program bantuan karyawan, berusaha untuk menyembuhkan gejala stres negatif. Menurut Giga et al., (2003), meskipun pendekatan pengendalian stres ini memiliki daya tarik tersendiri bagi organisasi, namun juga disarankan agar pengendalian stres dapat berhasil jika ditangani pada tingkat individu dan organisasi.

Murphy (1996) mengemukakan bahwa pendekatan yang hanya berfokus pada individu untuk manajemen stres memiliki kelemahan tertentu, yaitu: (1) intervensi semacam itu mungkin hanya menghasilkan efek untuk periode waktu yang lebih singkat, namun kemudian menurun. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa program yang memanfaatkan lebih dari satu pendekatan cenderung memiliki dampak positif yang lebih besar, (2) organisasi tampaknya siap untuk mengeluarkan anggaran untuk kursus manajemen stres atau inisiatif pelatihan manajemen stres, namun tidak tahu siapa yang harus hadir karena kursus semacam itu ditawarkan secara sukarela. Penelitian Conrad (1987) menemukan bahwa peserta relawan dalam program kesehatan di tempat kerja tampak lebih sehat, dan lebih memerhatikan masalah kebugaran dan kesehatan daripada bukan peserta. Peserta juga cenderung tidak menjadi perokok, dan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu berolahraga daripada bukan peserta.

Sebenarnya banyak orang yang perlu menghadiri sesi pelatihan manajemen stres, namun justru berusaha tidak ikut serta. Misalnya, tahun 2016 Universitas Jambi menyelenggarakan pelatihan manajemen stres. Peserta yang diundang meliputi seluruh wakil rektor, seluruh dekan dan wakil dekan, seluruh ketua lembaga, seluruh kepala biro, dan seluruh kepala Unit Pelayanan Teknis (UPT) yang semuanya berjumlah 70 orang. Instruktur dipilih dan didatangkan dari kota yang mumpuni dalam bidangnya, dengan tarif biaya yang cukup mahal. Tempat pelatihan dipilih sebuah hotel yang sangat asri agar mendukung kegiatan pelatihan. Namun, apa yang terjadi? Dari 70 pejabat yang diundang ternyata hanya 5 orang yang mau hadir mengikuti kegiatan pelatihan. Hal ini terjadi karena mereka menyangkal tentang masalah terkait stres mereka, atau mereka lebih memilih untuk menghindari kabar buruk tentang kesehatan mereka. Semua mengatakan bahwa saya tidak mengalami stres sehingga tidak perlu mengikuti pelatihan. Jika saya hadir nanti dikira saya mengalami stres. Kejadian ini sejalan dengan yang dikemukakan Brodsky (1987), individu mungkin tidak

sadar bahwa mereka berada dalam stres. Sering kali mereka tidak menginginkan orang lain mengetahui bahwa mereka menghadapi situasi stres di tempat kerja atau di rumah.

Beberapa karyawan khawatir bahwa profil stres mereka akan menjadi catatan personel, yang dipegang oleh organisasi/perusahaan dan akan digunakan sebagai alat skrining ketika organisasi memutuskan untuk mengurangi jumlah staf, atau untuk menghalangi mereka dari peluang promosi lebih lanjut. Dengan demikian, program yang dimaksud tidak menjangkau karyawan yang dianggap berisiko terkena penyakit dan stres. Padahal, Earnshaw & Cooper (1994) mengemukakan bahwa strategi menunggu karyawan menjadi korban stres sebelum mengambil tindakan, adalah strategi berisiko tinggi dan berpotensi biaya tinggi untuk organisasi, baik dari perspektif hukum maupun asuransi.



**Gambar 8.2** Model Manajemen Stres Terpadu

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa masalah yang terkait stres itu rumit. Gambar 8.2 mengilustrasikan model manajemen stres terpadu. Menggunakan bawang merah sebagai metafora, gambaran manajemen stres di tempat kerja dapat diibaratkan seperti “mengupas bawang”. Organisasi dipengaruhi banyak faktor yang berbeda, misalnya ekonomi global, kendala keuangan, politik internasional, dan persyaratan hukum. Semua ini akan memengaruhi nasib bisnis dan keputusan yang harus dibuatnya. Untuk bertahan hidup, menjadi sukses, dan efektif maka organisasi harus waspada terhadap masalah stres potensial

yang mungkin ada, dan berdampak buruk terhadap kinerja, produktivitas, serta kesejahteraan tenaga kerjanya. Organisasi maupun karyawan perorangan bekerja dalam tim atau kelompok kerja, dan harus didorong untuk memahami manajemen stres secara aktif, untuk menghilangkan atau meminimalkan masalah stres pada sumbernya.

Oleh karena itu, Ashley, W. et al. (2010) menganjurkan agar stres di tempat kerja harus ditangani, manajemen perlu mengadopsi pendekatan tripartit yang terdiri dari berikut ini.

1. Manajemen stres tingkat dasar (*primary-level stress management*): jenis strategi atau intervensi ini diarahkan pada sumber stres, untuk menghilangkan, mengurangi, atau mengendalikan sumber stres. Tujuannya adalah untuk mencegah stres di tempat kerja.
2. Manajemen stres tingkat menengah (*secondary-level stress management*): intervensi ini diarahkan pada respons, karena membantu pekerja atau kelompok pekerja untuk mengenali respons mereka terhadap stres dan gejala stres. Dengan demikian, mereka bisa merespons dengan cara yang tidak merugikan diri sendiri atau merugikan organisasi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan ketahanan stres (*stress resistance*), dan strategi *coping* adaptif melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Manajemen stres tingkat tersier (*tertiary-level stress management*): bentuk intervensi ini adalah gejala yang diarahkan. Tujuannya adalah untuk membantu penyembuhan dan rehabilitasi karyawan yang stres dan tertekan.

## **1. Intervensi Manajemen Stres Tingkat Primer**

Giga et al., (2003) mengemukakan bahwa istilah yang lebih umum digunakan untuk strategi manajemen stres jenis ini adalah intervensi tingkat organisasi. Intinya, strategi *stressor directed* untuk mengurangi atau menghilangkan stres di tempat kerja dapat dikategorikan dalam tiga cara berikut.

- a. Perubahan dalam lingkungan makro, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan, kondisi kerja fisik dan beban kerja, iklim keselamatan, program pengembangan karier, dan intimidasi di tempat kerja.
- b. Perubahan lingkungan mikro, yaitu sistem dan perancangan ulang tugas, pengaturan kerja alternatif, *shift* kerja, dan latihan komunikasi seperti negosiasi peran.
- c. Memperbaiki persepsi kontrol pekerja dan meningkatkan peluang pengambilan keputusan.

Penjelasan lebih lanjut mengenai beberapa poin di atas adalah sebagai berikut.

**a. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)**

Membangun iklim dan budaya yang mendukung dan terbuka, serta memastikan bahwa gaya manajemen sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, adalah hal yang penting untuk mengurangi stres di tempat kerja. Hal ini juga termasuk mengembangkan budaya, yang mendorong staf untuk lebih mendukung satu sama lain. Hal ini merupakan ciri utama dari organisasi yang dianggap oleh pekerja mereka sebagai “organisasi terbaik untuk bekerja”, di mana karyawan lebih cenderung merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, serta berkomitmen pada manajer yang menghargai pendapat dan juga kehidupan nonkerja mereka.

Kepemimpinan yang baik memiliki pengaruh terbesar terhadap keterlibatan karyawan, yaitu pemimpin yang menjalankan organisasi berdasarkan prinsip moral yang baik. Hal ini akan memudahkan tim kerja dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja secara keseluruhan. Hal ini juga cenderung menjadi mekanisme pengurangan dan pencegahan stres yang penting, dalam kasus di mana kekuatan eksternal menjadi sumber stres di tempat kerja.

**b. Kerja Berlebihan (*Work Overload*)**

Siapa pun mengakui bahwa kelebihan beban kerja adalah sumber stres yang kuat dalam organisasi kontemporer. Beban kerja yang tinggi menyebabkan jam kerja panjang, baik sebagai lembur yang dibayar atau tidak dibayar, dan juga tingkat intensitasnya yang tinggi. Menurut Hiyama & Yoshihara (2008), kematian karena kerja dipaksa (*karoshi*) dan bunuh diri karena terlalu banyak bekerja (*karojisatsu*) biasa terjadi di Jepang, di mana 28,1 persen penduduknya secara teratur bekerja lebih dari 50 jam seminggu.

Dalam kondisi *overload* pekerjaan, penting untuk memastikan bahwa karyawan tidak stres oleh kondisi fisik lingkungan kerja mereka. Selain menjadi sumber stres dengan sendirinya, ini juga meningkatkan kapasitas perhatian individu sehingga karyawan lebih rentan terhadap stres di tempat kerja. Studi klasik Kornhauser (1965) tentang industri motor menemukan bahwa kondisi kerja yang tidak menyenangkan, kebutuhan untuk bekerja dengan cepat, untuk menghabiskan banyak usaha, dan untuk bekerja berjam-jam yang berlebihan dan tidak menyenangkan, berhubungan dengan kesehatan mental yang buruk.

Lingkungan kerja harus memberikan kondisi fisik yang memuaskan. Tempat kerja yang bersih dan tertib penting untuk alasan kesehatan, keselamatan, dan kebersihan. Ini berimplikasi pada moral tenaga kerja, terutama di lingkungan di mana situasi kerja dianggap berbahaya. Menurut Sprigg et al. (2007), hal ini membawa konsekuensi terhadap fisik dan psikologis, karena hubungan antara beban kerja karyawan yang lebih tinggi dan gangguan muskuloskeletal dicatat oleh pengalaman individu sebagai ketegangan kerja.

Beberapa hasil riset tentang kondisi lingkungan kerja tahun 2009 menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kondisi kerja fisik, terhadap strategi mengatasi stress (Ekawarna, 2009). Hasil riset tahun 2010 menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung yang negatif dan signifikan dari kondisi kerja fisik terhadap kecemasan (Ekawarna dan Sofyan, 2010). Riset tahun 2010 telah menemukan 6 (enam) isu manajemen lingkungan kerja, yaitu: a) komitmen pimpinan terhadap mutu, b) komunikasi dan penyelesaian konflik, c) standar penilaian kinerja, d) standar beban kerja, e) pengendalian bunyi, suhu, dan polusi udara, serta f) penataan ruang kelas/kerja guru (Ekawarna dan Maemunah, 2010). Riset tahun 2011 menemukan: a) produk berupa prototipe model kebijakan manajemen lingkungan kerja, dan b) prototipe tata kelola lingkungan kerja guru. Kedua prototipe tersebut disajikan dalam Dokumen Kebijakan Manajemen Lingkungan Kerja Guru di Sekolah (Ekawarna dan Maemunah, 2011).

### ***c. Iklim Keselamatan (Safety Climate)***

Banyak individu terkena kondisi berbahaya di tempat kerja. Di negara-negara dengan undang-undang kesehatan dan keselamatan kerja sangat mapan, jumlah kecelakaan di tempat kerja dapat diminimalisir. Menurut Flin (2009), bagi organisasi dan kelompok kerja, disarankan agar analisis aspek nonteknis perilaku kerja dapat dilakukan meliputi berikut ini.

1. Kesadaran situasi, misalnya masalah menjaga perhatian pada tugas.
2. Pengambilan keputusan, yaitu mengenali, mempertimbangkan masalah, dan pilihan serta diikuti dengan memilih, menerapkan, dan mengevaluasi opsi ini.
3. Kerja sama tim, yaitu komunikasi dua arah yang efektif, dukungan, koordinasi dan resolusi konflik.

4. Kepemimpinan, misalnya menentukan tujuan, memengaruhi proses, mematuhi standar, mengelola stres misalnya mengidentifikasi gejala, konsekuensi, dan strategi penanganan, serta mengatasi kelelahan misalnya mengenali gejala kelelahan dan mengelolanya.

Akan tetapi, tiga komponen perilaku yang berorientasi keselamatan sangat diperlukan, terutama karena dapat mencegah krisis menjadi bencana. Tiga komponen tersebut termasuk pengetahuan, perilaku (keterampilan, rutinitas, latihan, dan motivasi), serta dukungan material dan organisasi (pelatihan, serta sumber daya dan fasilitas yang perlu disiapkan).

Pemahaman yang buruk tentang risiko, misalnya kebakaran atau ledakan, dan kurangnya kepercayaan tentang fasilitas evakuasi dapat menjadi masalah bagi karyawan. Hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja, produktivitas, dan perilaku keselamatan. Komitmen organisasi terhadap keselamatan, kepatuhan terhadap persyaratan hukum dan peraturan keselamatan, dan program pelatihan berkelanjutan merupakan komponen integral dari perilaku berorientasi pada keselamatan, karena berpengaruh pada sikap dan perilaku pekerja. Pelatihan agar efektif di lingkungan kerja merupakan bagian penting, untuk meminimalkan dampak merugikan dari bahaya yang dirasakan, dan risiko terhadap keselamatan di tempat kerja. Hal ini juga efektif dalam mengurangi stres ambiguitas peran.

#### ***d. Program Pengembangan Karier dan Kontrak Psikologis (Career Development Programs and The Psychological Contract)***

Perasaan takut kehilangan pekerjaan dan ketidakamanan pada saat tingkat pengangguran tinggi, juga berdampak buruk terhadap individu dan organisasi. Menurut Warr (2007), peluang karier yang terbatas dapat mendemotivasi dan membuat frustrasi. Hal ini dapat menyebabkan perilaku negatif, yang diarahkan pada organisasi, sistem wewenang, rekan kerja, atau keluarga. Turnley & Feldman (2000) mengemukakan ketidakadilan yang dirasakan dapat menyebabkan kinerja yang mengganggu, moral yang buruk, tekanan psikologis, dan menurunkan toleransi terhadap stres lainnya. Ada kecenderungan personel untuk menyelesaikan ketidakadilan dengan mencoba meningkatkan tuntutan, misalnya meminta kenaikan gaji atau menuntut perbaikan lingkungan.

Menurut Coyle-Shapiro & Conway (2005), meskipun sulit untuk mengelola sumber stres di tempat kerja ketika telah tertanam dalam iklim organisasi dan budaya, namun diperlukan langkah-langkah tertentu untuk meminimalkan

masalah, dengan memastikan bahwa personel memiliki harapan yang realistis mengenai prospek karier dan penghargaan, yaitu dilakukan dengan dua cara utama: a) penyediaan deskripsi pekerjaan yang realistis dan jujur: Jika syarat dan ketentuan dibahas secara terbuka pada saat seleksi dan rekrutmen, individu dapat membuat pilihan yang tepat untuk memilih situasi ini, b) pengurangan ketidakpastian dan ambiguitas dengan penilaian wawancara. Hal ini juga memungkinkan untuk mengurangi stress, yang terkait dengan ketidakpastian dan ambiguitas tentang potensi masa depan dan karier melalui mekanisme penilaian wawancara. Hal ini biasanya dilakukan secara langsung satu per satu dengan atasan langsung.

#### ***e. Bullying di Tempat Kerja (Bullying at Work)***

*Bullying* bisa menjadi bentuk penyalahgunaan kekuasaan dan melibatkan seseorang yang memiliki otoritas, untuk melakukan intimidasi terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Namun, hal itu juga dapat terjadi bila individu atau sekelompok individu menggertak rekan kerja. Budaya otoriter, hubungan kerja yang buruk, dan kurangnya kode etik perilaku yang dapat diterima adalah semua kondisi yang mendorong iklim, di mana intimidasi kemungkinan terjadi.

*Bullying* sering disalahartikan dengan manajemen yang kuat sehingga sering dimaafkan dan menjadi bagian dari budaya organisasi. *Bullying* sering kali berbahaya dan tidak kentara, karena korban tidak memiliki saksi. Jika ada saksi, sering kali mereka takut mendukung korban. Menurut Ashley, et al. (2010), *bullying* sebagai bentuk penyalahgunaan kekuasaan memiliki banyak bentuk seperti berikut ini.

1. Pengawasan dan kritik yang berlebihan, memantau setiap tindakan, dan mengesampingkan otoritas orang tersebut.
2. Menggunakan taktik teror, agresi terbuka, ancaman, teriakan dan pelecehan.
3. Penghinaan dan ejekan, yaitu upaya meremehkan di depan orang lain.
4. Menetapkan tujuan yang tidak mungkin atau mengubah posting tujuan, tanpa memberitahu orang tersebut atau berkonsultasi dengan mereka.
5. Menahan informasi bahwa orang tersebut perlu melakukan pekerjaan dengan efektif, menghapus seluruh area tanggung jawab kerja, dan mengurangi pekerjaan ke kegiatan rutin dengan keterampilan rendah.



7. Mengucilkan dan meminggirkan individu dengan hanya berurusan melalui pihak ketiga, tidak termasuk individu dari diskusi, rapat, dan keputusan yang mereka perlukan untuk menjadi bagian dari pekerjaan mereka.
8. Menyebarkan desas-desus yang berbahaya.
9. Menolak permintaan cuti atau pelatihan yang masuk akal.
10. Menghalangi promosi.

Salah satu langkah awal bagi organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran akan intimidasi adalah melalui penggunaan buletin, poster, dan pertemuan. Semua staf harus sadar akan apa yang dimaksud dengan intimidasi. Ini berarti bahwa organisasi harus memiliki kebijakan yang disepakati mengenai intimidasi, yang dapat menjadi bagian dari kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini harus dinyatakan dengan perilaku yang tidak dapat diterima, dan sanksi yang akan dikenakan jika orang melampaui batas penerimaan.

Karyawan juga harus menerima panduan mengenai langkah-langkah yang harus diambil jika mereka menjadi korban *bullying*. Hal ini harus mencakup jaminan kerahasiaan, dan konfirmasi bahwa siapa pun yang mengeluh tentang intimidasi tidak akan menjadi korban. Biasanya, keluhan ditangani bersamaan dengan layanan konseling dan mediasi. Di beberapa organisasi, *helpline*, *helpdesk*, program bantuan karyawan, konseling tatap muka, dan layanan kesehatan kerja memainkan peran dalam menangani intimidasi di tempat kerja. Pada akhirnya, prosesnya akan tergantung pada apakah korban membuat keluhan formal atau informal.

#### ***f. Perubahan Lingkungan Mikro (Changes in The Micro-environment)***

Menurut Sparks et al. (2001), kondisi kerja yang penuh stres dapat dikurangi dengan perancangan kembali sistem dan praktik kerja. Disarankan agar perancangan ulang kerja dapat meningkatkan semangat kerja, motivasi, dan kinerja pekerja. Dengan demikian, area ini telah menjadi fokus perhatian sebagai upaya mengurangi stres di lingkungan kerja, mengenai lingkungan mikro yang memengaruhi pengalaman sehari-hari karyawan, yaitu berkaitan dengan masalah desain pekerjaan, penggunaan kelompok kerja semi-otonom, pengaturan kerja yang fleksibel dan ramah keluarga, kerja *shift*, dan mengurangi stres peran.

### **g. *Desain Pekerjaan (Job Design)***

Pencegahan stres yang terkait dengan pekerjaan, karena kebosanan dan kurangnya rangsangan di tempat kerja dapat diatasi dengan mengubah lingkungan kerja “mikro”. Hal ini termasuk meningkatkan keterampilan pekerja, otonomi mereka dalam pekerjaan, dan memberi lebih banyak kesempatan untuk pengambilan keputusan. Model Hackman dan Oldham (1976) dapat menjelaskan bagaimana sifat inti sebuah pekerjaan memengaruhi sikap dan perilaku seseorang, serta bagaimana hal itu memengaruhi hasil pribadi dan pekerjaan seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja, dan pergantian tenaga kerja. Disarankan agar pekerjaan apa pun dapat digambarkan sesuai dengan lima dimensi inti, dan ini memengaruhi keadaan psikologis kritis tertentu. Menurut Hackman dan Oldham (1976), tiga karakteristik pekerjaan utama, membantu kita memahami betapa pentingnya memandang pekerjaan sebagai berikut.

1. Keahlian, berarti jumlah aktivitas, keterampilan, dan bakat berbeda yang dibutuhkan pekerjaan. Semakin beragam keterampilan yang kita gunakan maka semakin berarti pekerjaan itu terlihat.
2. Identitas tugas, berarti sejauh mana pekerjaan membutuhkan penyelesaian keseluruhan yang dapat diidentifikasi, atau melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang terlihat.
3. Tugas penting, menggambarkan dampak pekerjaan terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.
4. Otonomi, adalah tingkat kebebasan, kebebasan, dan kebijaksanaan dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur dan praktik.
5. Umpan balik tugas, adalah tingkat pelaksanaan kegiatan yang diperlukan, serta menghasilkan informasi langsung dan jelas tentang keefektifan kinerja. Hal ini termasuk: (1) umpan balik dari orang lain, menerima informasi yang jelas tentang kinerja seseorang dari atasan dan rekan kerja; (2) berurusan dengan orang lain, sejauh mana pekerjaan tersebut mengharuskan karyawan bekerja sama dengan orang lain dalam menjalankan aktivitas kerja.

Dengan mendesain ulang atau memperkaya pekerjaan untuk meningkatkan jumlah variasi keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik maka dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, serta mengurangi tingkat stres. Keputusan untuk melakukan perubahan jenis ini biasanya dilakukan berdasarkan analisis pekerjaan, serta diskusi tentang tenaga kerja dan peker-

jaan. Misalnya, perubahan bisa dilakukan untuk meningkatkan otonomi, variasi pekerjaan, dan tingkat umpan balik melalui berikut ini.

Rotasi pekerjaan (*job rotation*). Pekerja menginginkan rotasi melalui serangkaian pekerjaan yang berbeda namun serupa, untuk memberi variasi lebih banyak dan mengurangi kebosanan yang mungkin ada di tempat kerja. Rotasi pekerjaan dan kesempatan berbagi kerja juga bisa diberikan sehingga tidak ada yang terpapar tingkat stres tinggi, untuk jangka waktu yang lama.

Perluasan pekerjaan horizontal (*horizontal job enlargement*). Tugas tambahan disertakan dalam lingkup pekerjaan, untuk meningkatkan keragaman pekerjaan. Hierarki yang relatif datar dari banyak organisasi tidak memberikan kemajuan karier ke atas. Oleh karena itu, perluasan pekerjaan adalah metode untuk memberi lebih banyak variasi dan tantangan dalam suatu pekerjaan, terutama bagi pekerja yang lebih tua dan menyadari bahwa dia telah mencapai puncak karier.

Pemuatan vertikal (*vertical loading*). Hal ini memerlukan tugas yang lebih penting dan menantang untuk pekerjaan, misalnya tambahan tanggung jawab pengambilan keputusan. Hal ini berpotensi meningkatkan otonomi, variasi, dan identitas tugas.

Banyak manajer dan supervisor enggan mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan mereka sehingga gagal memanfaatkan potensi staf mereka sepenuhnya. Hal ini menyebabkan stres akibat *underload* kualitatif, atau “*rust out*”. Ketidakmampuan mendelegasikan sering menjadi masalah bagi individu yang baru diangkat ke tingkat manajemen. Hal ini terjadi karena dia tidak menerima pelatihan keterampilan pengawas atau manajemen yang diperlukan, dan sering diminta untuk bekerja dalam kelompok kerja yang sama. Hal ini menyulitkan karyawan untuk mengadopsi peran baru. Strategi intervensi untuk mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan kejelasan peran juga harus disertakan, dalam jenis perancangan ulang pekerjaan ini.

Pengembangan kerja dapat ditingkatkan jika tingkat tanggung jawab ditingkatkan, melalui perluasan pekerjaan horizontal atau dengan pemuatan vertikal. Penggunaan kelompok kerja semi-otonom mirip dengan proses pemuatan vertikal, namun diperkenalkan di tingkat tim, bukan pada individu. Sekelompok karyawan diberdayakan untuk membuat keputusan yang memengaruhi aktivitas kerja mereka. Menurut Van Mierlo et al. (2001), memberdayakan karyawan

untuk melakukan tugas yang memberi mereka kontrol atas pekerjaan, memiliki berbagai efek menguntungkan termasuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Misalnya, dalam kelompok kerja otonom, peningkatan kesehatan psikologis dikaitkan dengan otonomi kelompok. Selanjutnya, hubungan ini didukung oleh pengalaman kontrol, variasi tugas, beban kerja, dan dukungan sosial individual.

Inisiatif pencegahan stres yang diuraikan di atas akan membantu meredakan masalah yang terkait dengan kebosanan, ketidakpuasan kerja, dan motivasi kerja yang rendah. Perubahan organisasi tidaklah sederhana. Prosesnya perlu dipertimbangkan secara keseluruhan saat perubahan direncanakan. Namun, strategi intervensi pengayaan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan produktivitas.

#### ***h. Mengurangi Stres Peran***

Peran yang ambigu dan adanya konflik peran diakui sebagai sumber stres yang sering terjadi di lingkungan kerja, terkait dengan kesehatan dan perilaku negatif. Dengan demikian, intervensi klarifikasi peran dapat digunakan sebagai strategi pengendalian stres. Misalnya, Quick (1979) menggunakan penetapan tujuan partisipatif untuk mengurangi stres peran di antara karyawan di perusahaan asuransi. Selama periode penelitian, 15 petugas eksekutif dan staf langsung mereka ambil bagian dalam studi lapangan ini. Selama sesi pelatihan satu hari, tiga dimensi penetapan tujuan ditekankan pada: sifat tujuan tugas (kesulitan dan kejelasan), perilaku sasaran pengawasan (kualitas dan kuantitas umpan balik), dan perilaku sasaran bawahan (partisipasi). Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat penurunan yang signifikan konflik peran dan ambiguitas peran.

#### ***i. Meningkatkan Persepsi Kontrol Pekerja (Improving Perceptions of Worker Control)***

Kurangnya kontrol pekerjaan diakui sebagai sumber stres yang potensial. Persepsi kontrol merupakan hal yang penting untuk kepuasan kerja, kesehatan, dan kesejahteraan. Ada bukti yang menunjukkan bahwa tingkat kontrol kerja yang tinggi, memiliki efek menguntungkan pada tingkat kepuasan kerja (Dwyer dan Ganster, 1991), kesejahteraan psikologis (Perrewé and Ganster, 1989), dan indikator penyakit kardiovaskular (Karasek et al., 1988).

Penelitian Wall and Clegg (1981) yang melakukan sebuah intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan otonomi pekerja, di antara sekelompok karyawan yang memiliki produktivitas rendah, semangat kerja rendah, dan motivasi rendah. Pendekatan ini menggunakan model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham, dan sampel memiliki skor rendah untuk otonomi, umpan balik, dan identitas tugas. Tingkat kepuasan dan motivasi kerja juga rendah, sedangkan tingkat tekanan emosional cukup tinggi.

Perancangan ulang pekerjaan dapat meningkatkan otonomi, identitas tugas, dan umpan balik kelompok. Peningkatan otonomi kelompok melibatkan pengalihan tanggung jawab dan kontrol dari atasan ke tim kerja. Sebagai bagian dari program ini, supervisor mengadopsi peran pendukung, dan tim kerja mengendalikan arus kerja, istirahat, alokasi tugas, dan kerja lembur. Pada titik evaluasi 18 bulan, peningkatan otonomi dan identitas tugas yang diamati terus berlanjut, namun tidak untuk umpan balik kelompok. Gangguan emosional juga berkurang secara signifikan pada periode tindak lanjut 6 bulan dan 18 bulan. Studi tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan membaik saat kontrol pekerja meningkat sehingga memberikan keuntungan bagi pekerja dan kinerja organisasi.

## **2. Intervensi Manajemen Stres Tingkat Sekunder**

Meskipun terdapat bukti yang mendukung pandangan bahwa pengendalian stres dan intervensi pencegahan tingkat organisasi lebih efektif daripada strategi penanganan tingkat individu, namun pencegahan semua sumber stres negatif sangat tidak memungkinkan. Oleh karena itu, disarankan agar efek paparan terhadap stres dapat diminimalkan dengan menggunakan teknik yang ditujukan untuk memperbaiki proses penanganan stres oleh individu.

Pencegahan sekunder berkaitan dengan pendeteksian dan pengelolaan yang cepat, terhadap kondisi yang berpotensi dapat merusak, dengan cara meningkatkan kesadaran diri dan keterampilan manajemen stres. Meskipun strategi ini biasanya dikonseptualisasikan sebagai opsi manajemen stres tingkat individu, namun juga termasuk juga karyawan yang bekerja dalam tim atau kelompok kerja.

Bentuk intervensi manajemen stres tingkat sekunder adalah sebagai berikut.

**a. *Strategi Kognitif Coping***

Stres kerja saat ini dipandang sebagai proses transaksional, di mana karyawan menilai dan bereaksi terhadap sumber stres potensial. Gaya kognitif memengaruhi penilaian kita terhadap situasi yang potensial dapat menimbulkan stres, dan strategi penanganan yang perlu digunakan. Penggunaan restrukturisasi kognitif sebagai teknik manajemen stres bertujuan untuk menguji sikap disfungsional dan pemikiran irasional, yang biasanya muncul dalam keadaan panik akibat stres. Dengan memeriksa proses pemikiran yang berpotensi salah pada saat individu dihadapkan pada peristiwa yang penuh tekanan, proses ini bertujuan untuk memperbaiki keseimbangan antara persepsi tuntutan dan kemampuan kita untuk mengatasinya.

Berbagai teknik tersedia untuk membantu penilaian kembali kognitif terhadap situasi stres. Untuk mengidentifikasi keyakinan rasional versus irasional, individu didorong untuk memeriksa keyakinan, pikiran, perasaan, dan tindakan bersamaan dengan konsekuensinya. Untuk memahami strategi penanggulangan yang digunakan untuk menanggapi situasi yang berpotensi menimbulkan stres maka perlu memeriksa rasionalitas kepercayaan tentang situasinya.

**b. *Manajemen Waktu***

Tujuan manajemen waktu adalah untuk bekerja lebih cerdas dan tidak menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit. Manajemen waktu berkaitan dengan pengembangan respons pribadi terhadap waktu; pemikiran akan masa depan dan menetapkan tujuan; menganalisis di mana, bagaimana, dan mengapa seseorang menghabiskan waktunya; menemukan keseimbangan yang tepat antara kehidupan kerja dan waktu senggang; serta mencapai tujuan hidup dengan mendapatkan kontrol waktu.

Individu yang menghadiri kursus manajemen waktu biasanya dapat menempatkan manajemen waktu dengan memahami sifat waktu, mengenali masalah waktu seperti: penundaan pekerjaan, tidak tepatnya pendelegasian, jadwal pertemuan yang tidak tepat, maupun tidak membuat agenda catatan waktu. Waktu adalah saat yang penuh risiko, karena waktu tidak pernah berjalan mundur. Oleh karena itu, waktu harus dimanajemen secara cermat dengan memanfaatkan waktu secara efektif, serta menentukan nilai, tujuan, sasaran,

prioritas, dan kemudian menyediakan waktu sebanyak mungkin untuk terlibat dalam kegiatan prioritas. Kemampuan membuat dan menyusun skala prioritas adalah kunci keterampilan manajemen waktu. Oleh karena itu, organisasi baiknya memberi waktu kepada karyawan untuk “manajemen waktu”, agar yang bersangkutan dapat mengurangi stres di tempat kerja.

### ***c. Relaksasi dan Meditasi***

Tujuan latihan relaksasi, meditasi, atau yoga adalah untuk mengurangi ketegangan individu saat terkena sumber stres. Teknik ini juga digunakan untuk menghasilkan kondisi yang lebih tenang, baik secara fisiologis maupun psikologis. Efektivitas meditasi sebagai pendekatan manajemen stres telah diselidiki dan terbukti efektif. Teknik relaksasi mudah diajarkan dan dipraktikkan.

Manfaat relaksasi secara psikologis adalah adanya rasa kontrol dan penguasaan pribadi, serta pengurangan tingkat ketegangan dan kecemasan yang dialami. Manfaat relaksasi fisiologis meliputi penurunan tekanan darah, respirasi dan denyut jantung yang lebih lambat, mengurangi ketegangan otot, mengurangi asam lambung, menurunkan kolesterol dalam darah, dan lain-lain.

Dengan belajar dan menggunakan teknik pernapasan dan relaksasi yang terkendali, seseorang dapat mengurangi ketegangan, dan mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi stres di tempat kerja atau di rumah. Pernapasan yang terkontrol dapat membantu individu untuk menghadapi sumber stres, menjaga kontrol diri, dan mengurangi dampak emosional dari stresor. Metode ini bekerja pada tingkat mekanik, kimia, dan saraf. Hal ini dapat membantu otot untuk rileks sehingga stres, ketegangan emosional, dan mental dapat berkurang.

Relaksasi memungkinkan individu untuk mengurangi ketegangan emosional yang dirasakan dalam tubuh. Teknik ini membantu seseorang untuk pulih dengan cepat dari akumulasi kelelahan psikologis dan fisik. Pada waktunya, individu mengembangkan kapasitas tidak hanya untuk mengatasi, tetapi juga untuk melawan stres. Tekniknya mudah dipelajari dan memiliki efek psikologis dan fisik positif pada tubuh saat dipraktikkan secara teratur.

### ***d. Manajemen Kemarahan***

Kemarahan didefinisikan sebagai keadaan emosional yang mencakup perasaan iritasi, gangguan, dan kemarahan, sedangkan agresi adalah respons perilaku

destruktif yang diarahkan pada orang lain. Dengan demikian, kemarahan bisa memotivasi agresi. Hingga kini, banyak yang beranggapan bahwa kemarahan yang tidak diungkapkan itu berbahaya, sedangkan kemarahan yang diarahkan keluar atau terus terang dinyatakan baik-baik saja. Hal ini tidak seluruhnya benar. Karena sering kali terjadi ledakan kemarahan, terutama bila dikaitkan dengan perasaan permusuhan, yang bisa sangat merusak kesehatan.

Semakin banyak dokter yang percaya bahwa kemarahan, permusuhan, dan agresi merupakan faktor penting yang memengaruhi kesehatan. Faktor-faktor ini bisa mengakibatkan tekanan darah tinggi dan penyakit jantung koroner. Kemarahan adalah keadaan emosional dan mencakup perasaan mulai dari iritasi dan gangguan hingga kemarahan. Gairah seperti itu meningkatkan aktivitas sistem saraf simpatik dan menyebabkan gejala fisiologis stres, seperti kenaikan tekanan darah.

Permusuhan yang mencakup perasaan marah adalah kompleks emosional yang jauh lebih luas, serta memiliki konotasi tentang sikap negatif dan merusak seperti kebencian, dendam, atau permusuhan. Hal ini lebih kronis dan jauh lebih membahayakan.

#### ***e. Pilihan Gaya Hidup Sehat untuk Pengelolaan Stres***

Selain pelatihan manajemen stres, banyak perusahaan telah mengadopsi program promosi kesehatan yang berusaha menjaga kesehatan karyawan, dan untuk menurunkan risiko kesehatan. Program ini disebut pilihan gaya hidup sehat untuk pengelolaan stres. Hal ini termasuk pengendalian berat badan dan saran diet, program penghentian merokok dan alkohol, pengurangan hipertensi, klinik obat-obatan, dan program olahraga.

Peraturan yang melarang merokok di tempat kerja dan di tempat umum, telah menjunjung tinggi hak untuk melindungi karyawan dari efek berbahaya dan bau asap rokok. Hal ini menyebabkan migrasi perokok pada waktu istirahat, ke bagian luar bangunan kerja mereka. Dengan demikian, banyak organisasi yang berupaya untuk menyediakan area khusus bagi anggota staf yang merokok (*smoking area*).

Program ini adalah bentuk kegiatan manajemen stres yang paling populer dan umum, yang ditawarkan kepada karyawan di tempat kerja. Inisiatif untuk meningkatkan kebugaran karyawan itu awalnya diperkenalkan di Amerika



Serikat, sebagai upaya dari pengusaha untuk membendung kenaikan biaya kesehatan. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa kurangnya kebugaran dapat memperburuk masalah yang terkait dengan paparan stres dan respons stres.

### **3. Intervensi Manajemen Tingkat Tersier**

Jenis intervensi ini berkaitan dengan proses rehabilitasi dan pemulihan orang-orang yang telah menderita, merasakan, dan memiliki kesehatan buruk akibat stres. Beberapa bentuk inisiatif tersier dibutuhkan untuk memulihkan orang-orang, yang sudah terjerumus ke dalam jejaring stres dan menjadi korban stres. Inisiatif ini mencakup penyediaan layanan konseling sebagai program bantuan karyawan, membangun jaringan dukungan sosial, atau menawarkan cuti karier untuk karyawan yang terkena dampak stres.

Layanan konseling biasanya membantu karyawan untuk secara individu menangani masalah pribadi atau pekerjaan tertentu. Konseling dijelaskan oleh *British Association of Counseling* sebagai tugas untuk memberi klien kesempatan dalam mengeksplorasi, menemukan, dan mengklarifikasi cara hidup dengan lebih baik, serta menuju kesejahteraan yang lebih baik. Konseling terjadi ketika seorang konselor menangani klien secara pribadi, dan mengeksplorasi kesulitan yang dialami klien, kesusahan yang mungkin mereka alami atau, ketidakpuasan mereka terhadap hidup seperti rasa kehilangan arah dan tujuan.

Efektivitas program konseling di tempat kerja terus diperdebatkan, namun banyak pula bukti bahwa program konseling sangat bermanfaat bagi karyawan individual dan juga organisasi. Sebuah studi berskala besar yang dilakukan Masi & Jacobson (2003) menemukan bahwa program konseling yang diujicobakan kepada 30 persen dari perusahaan Fortune 100 di AS, telah menemukan perbaikan dalam kinerja, kehadiran, hubungan kerja, dan perbaikan tingkat ketegangan psikologis.

Studi Cooper & Sadri(1991) di Kantor Pos yang pernah dilakukan di Inggris, yang dirancang untuk tujuan evaluasi dengan melibatkan pengukuran awal dan *postcounseling* tentang kesehatan mental, kepuasan kerja, *self esteem*, komitmen organisasi, dan perilaku kesehatan. Perbandingan dibuat dengan kelompok kontrol, dan ternyata bantuan konseling menghasilkan perbaikan yang signifikan, pada kesehatan mental dan harga diri dari karyawan yang berpartisipasi.

Tidak hanya karyawan, namun pimpinan tim, supervisor, dan manajer juga memerlukan pelatihan keterampilan konseling. Hal ini termasuk mendengarkan secara efektif (aktif), menggunakan empati, dan mengetahui kapan harus merujuk masalah dengan bantuan ahli. Karyawan yang tertekan, cemas, dan depresi karena kekhawatiran tentang rumah atau aspek sosial kehidupan cenderung tidak efektif, berpotensi tidak aman, dan sering mengganggu saat mereka bekerja. Dengan membantu individu mengatasi masalah stres terkait rumah dengan cepat dan efisien, manajer mendapatkan pekerja yang efektif dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia.

Stres yang terkait dengan rumah dan kerja dapat dicegah atau dikurangi dengan berbagai cara, termasuk pelatihan supervisor atau manajer dalam keterampilan konseling dasar. Namun, ada juga kebutuhan untuk mendorong karyawan agar mendiskusikan masalah tentang kehidupan rumah dan keluarga, yang menyebabkan ketegangan dan tekanan sehingga hal ini dilakukan di lingkungan yang aman secara psikologis.

Pembuatan diskusi dengan topik stres di tempat kerja adalah langkah pertama dalam proses ini, karena iklim kepercayaan dan keterbukaan diperlukan untuk pertukaran informasi yang berpotensi sensitif. Selain keterampilan konseling dasar, organisasi dapat menemukan cara untuk mengembangkan dan mendorong iklim kerja, yang lebih mendukung sebagai alat untuk mengurangi tingkat stres.

Intervensi manajemen tingkat tersier dapat juga dilakukan melalui dukungan sosial. House (1981) menemukan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan mereka dapat membantu mengurangi efek stres kerja lebih efektif, daripada dukungan dari keluarga dan teman seseorang.

Perkembangan jaringan dukungan sosial memainkan peran penting dalam meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, terutama dukungan sosial dari atasan. Namun, tim kerja atau kelompok aksi yang dikelola sendiri harus berperan dalam mengembangkan jaringan dukungan sosial, terutama bagi karyawan yang bekerja dalam isolasi relatif.

Menurut Rook (1995), dukungan sosial membantu memoderasi hubungan ketegangan dengan menciptakan rasa memiliki dan solidaritas di antara individu. Hal ini dapat memberi efek positif pada *mood* seseorang. Sedangkan Lim (1997) mengemukakan bahwa kurangnya ikatan yang kuat, ditambah dengan perasaan

terisolasi, menyebabkan orang terlibat dalam perilaku yang tidak patuh. Hal ini termasuk adanya ketidakhadiran, keterlambatan, kurangnya semangat bekerja di tempat kerja, terlibat dalam pembicaraan yang kosong, dan sebagainya.

## **D. MANAJEMEN STRES DI SEKOLAH**

Sekolah sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran tidak terbebas dari stres. Sejatinya, institusi pendidikan seperti sekolah harus minim dari stres. Namun, kenyataannya stres yang dialami tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik tidak jauh berbeda dengan mereka yang bekerja pada organisasi lainnya, bahkan mungkin lebih berat dan unik.

Stres yang melekat dalam pekerjaan guru tampaknya bersifat universal, hampir terjadi di seluruh negara dan budaya. Hartney (2008) telah menginventarisir beberapa studi dari seluruh dunia yang mendokumentasikan stres pada guru, di lokasi yang bervariasi seperti: China (Wang & Guo, 2007), Hong Kong (Hui & Chan, 1996), Singapura (Ko et al., 2000), Afrika Selatan (Van der Lindl, 2001), Timur Tengah (AlMohannadi & Capel, 2007), Australia (Hart et al., 1995), Amerika Serikat (Yoon, 2002), Kanada (Rizal et al., 2006), Swedia (Jacobson et al., 2001), Yunani (Kornmann et al., 2006), Belanda (Van Horn et al., 2001) Antoniou et al., 2006) dan Inggris (Pricewaterhouse Coopers, 2001). Guru di Inggris sangat prihatin, dengan tingkat stres dan indikator stres yang lebih tinggi daripada negara-negara Eropa lainnya (Griva & Joeke, 2003), walaupun studi lintas budaya tentang guru di Australia dan Skotlandia juga menunjukkan tingkat stres serupa (Pithers & Soden, 1998).

Gencarnya penelitian dan pemberitaan tentang stres yang dialami guru, secara tidak sengaja telah memberi kontribusi terhadap persepsi publik dan pengakuan publik yang lebih besar, terhadap kehidupan guru yang sarat dengan stres yang terkadang dirasakan ekstrem. Hal ini membawa perubahan positif, karena banyak pemerintahan di banyak negara mulai menerapkan kebijakan yang berpotensi meringankan beberapa aspek stres guru. Terlepas dari pengakuan tentang stres guru dan tindakan untuk mengatasinya, para guru tetap harus memiliki kemampuan manajemen stres untuk mengatasi pekerjaan yang menantang, dan berpotensi menimbulkan stres sehari-hari baik di sekolah maupun di luar sekolah.

Di samping yang terkait langsung, terdapat juga beberapa sumber stres bagi guru yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan guru dan berada di luar kendali guru secara individual. Misalnya, keamanan kerja, keterbatasan sumber daya, dan isu politik dalam pendidikan. Semua pemicu stres ini memiliki dampak langsung pada guru. Oleh karena itu, masyarakat (*stakeholder* pendidikan) diharapkan dapat berkontribusi untuk mengurangi stres pada guru.

Di samping stres yang dialami guru, stres juga dialami siswa di sekolah atau di luar sekolah. Siswa tidak bebas dari stres. Oleh karena itu, penting bagi siswa yang mengalami stres untuk dibantu oleh orang dewasa, karena stres memainkan peran yang menentukan dalam kesehatan siswa saat ini dan masa depannya. Selain itu, siapa saja yang bekerja dengan siswa harus mengembangkan keterampilan manajemen stres, dan siswa perlu melihat orang dewasa yang menjadi model manajemen stres seumur hidup, memberikan metode yang kreatif, menarik untuk mempraktikkan keterampilan ini, serta menganjurkan pentingnya manajemen stres untuk diintegrasikan dalam kurikulum.

Sebagian besar penelitian tentang stres berfokus pada orang dewasa atau mahasiswa, dan jarang menggunakan anak-anak sebagai subjek penelitian. Anak-anak bukanlah orang dewasa yang proses tumbuh kembangnya sudah stabil. Pertumbuhan fisik, psikologis, dan sosial anak-anak, serta lingkungan mereka terus berubah sehingga kehidupan anak bisa berubah dengan cepat.

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan bahwa mendefinisikan stres bisa menjadi masalah yang rumit, karena kata stres itu sendiri dapat mengindikasikan penyebab, gejala, atau respons; artinya bergantung pada konteksnya. Stres dapat menunjukkan tekanan atau ketegangan yang membutuhkan perubahan (sumber stres bisa saja orang, kejadian, dan situasi yang menyebabkan stres). Stres juga dapat merujuk pada keadaan mental umum, seperti dalam perasaan “stres”, tekanan, atau reaksi tubuh.

Jika Anda bertanya kepada seorang anak, seorang guru, orangtua, atau rekan kerja untuk mendefinisikan stres, masing-masing kemungkinan akan menawarkan interpretasi yang berbeda. Stres adalah kejadian subjektif dan individual. Menurut Trad & Greenblatt (1990), bagaimana stres dirasakan tergantung pada berbagai faktor, seperti usia anak, temperamen, jenis kelamin, lingkungan, dan dukungan.

Istilah stres bagi kebanyakan orang adalah merasa tertekan oleh kendala, masalah, dan kekhawatiran abad ke-21. Sebelum abad itu, orang meninggal sebagian besar karena penyakit menular. Namun sekarang, dengan telah ditemukannya vaksin dan imunisasi, kematian paling sering disebabkan oleh penyakit yang disebabkan gaya hidup, dan banyak faktor risiko yang berkontribusi terhadap penyakit gaya hidup ini muncul sejak masa kanak-kanak. Misalnya, tidak banyak bergerak, terlalu banyak makan, merokok, dan stres yang tidak terkelola. Oleh karena itu, sangat penting bahwa dalam pendidikan anak harus dimulai sedini mungkin, untuk membantu anak mengenali sumber stres, memahami, dan mengelola gejala stres, serta terlibat dalam perencanaan dan perilaku untuk mencegah dan mengelola dampak negatif dari stres.

Siswa mungkin terkejut saat mengetahui bahwa stres tidak selalu berarti sesuatu yang buruk. Padahal, stres sangat penting untuk motivasi dan pertumbuhan. Stres dianggap negatif saat akumulasi stresor menjadi sangat banyak atau ketika sumber stres berada di luar kendali kita. Stres meskipun sering dianggap negatif, stres bisa jadi merupakan tantangan yang konstruktif atau positif, dan bentuk stres ini dikenal sebagai *eustress*, atau stres yang baik (Selye 1974). *Eustress* dapat berupa sebuah tantangan yang memotivasi dan memberi energi pada siswa untuk belajar matematika, belajar fisika atau belajar ilmu sosial. Setiap orang membutuhkan tantangan, agar tubuh dan pikiran bisa benar-benar mendapatkan dorongan untuk menghadapi tantangan. Dalam situasi seperti itu, tubuh akan melepaskan hormon yang disebut *epinephrine* (juga disebut *adrenalin*), yang menyebabkan tubuh menjadi lebih kuat dan terkumpulnya energi untuk memenuhi tantangan tersebut.

Proses ini bermanfaat dalam jangka pendek, tetapi jika terus berlanjut lama, tubuh tidak akan bisa mengikuti tuntutan sehingga *eustress* bisa berubah menjadi *distres*. *Distres* adalah stres negatif. Hal ini dapat merepotkan seperti terlambat, lupa mengerjakan pekerjaan rumah atau makan siang seseorang, bosan karena dalam antrean panjang, dan lain-lain.

Penelitian yang dilaporkan Seaward (2006) memperkirakan bahwa 70–80 persen penyakit dan sakit dihubungkan dengan beberapa bentuk stres. Pembunuh nomor satu Amerika adalah penyakit jantung, stres berkepanjangan, atau stres kronis berkaitan dengan tekanan darah tinggi, peningkatan denyut jantung, kadar gula darah, dan pembengkakan yang semuanya menyebabkan serangan jantung dan stroke. Stres juga telah ditemukan menjadi faktor penyebab migrain

dan sakit kepala, serta gangguan pencernaan seperti sindrom iritasi usus besar, bisul, dan kolitis.

Stres dapat memengaruhi kemampuan tubuh untuk meniru sel sehat dengan benar, dan dapat mendorong pertumbuhan sel abnormal. Selain itu, ketika tubuh dan pikiran terus-menerus terlibat dalam reaksi terhadap stres yang dirasakan, tubuh melepaskan hormon darurat termasuk epinefrin dan kortisol, yang dapat mengganggu tidur nyenyak sehingga menyebabkan kurang tidur.

Stres memicu sistem *fight-or-flight* yang memungkinkan tubuh mengakses sumber daya yang dimiliki, untuk melawan atau melarikan diri. Sistem ini dirancang untuk menyesuaikan dan melindungi kita dalam kasus stresor akut yang mengancam jiwa, namun dalam kasus stres kronis yang tak henti-hentinya, sistem menjadi lemah dan sulit untuk bisa pulih. Inilah konsep penting dalam memahami stres modern. Tubuh seseorang tidak punya waktu untuk membangun kembali dan memulihkan semua sumber daya yang ada, dalam usaha memenuhi tuntutan stres konstan. Oleh karena itu, individu tersebut mungkin bereaksi bukan dengan melawan atau melarikan diri, tetapi dengan membiarkan, menyangkal, berbohong, bersembunyi, menghindari, menunda-nunda, atau bahkan menyerah.

Anak-anak yang mengalami stres sebagaimana dilaporkan oleh *Centers for Disease Control and Prevention*, dapat memberikan pengaruh besar pada perkembangan otak pada masa kanak-kanak. Stres masa kecil telah dikaitkan dengan perilaku berisiko dan masalah kesehatan di masa dewasa. Menurut Arnold (1990) jenis risiko meliputi fisik (misalnya kecelakaan, *bullying*), zat kimia, faktor biologis (misalnya malnutrisi, genetika), pelecehan seksual (misalnya pelecehan seksual, pengabaian, emosional pelecehan, perceraian), dan sosial ekonomi atau budaya (misalnya persaingan, diskriminasi, kemiskinan).

Mungkin sulit untuk mengetahui persentase siswa yang mengalami stres pada waktu tertentu. Namun, peningkatan kunjungan siswa ke unit kesehatan sekolah atau ketidakhadiran ke sekolah karena sakit, dapat dijadikan indikator banyaknya siswa yang mengalami stres. Menurut sebuah survei nasional yang dilakukan oleh National Institute of Mental Health, sebagaimana dikutip oleh Merikangas et al., (2010), anak-anak dan remaja menghadapi tantangan kesehatan mental yang signifikan. Berikut adalah beberapa temuan utama dari survei terhadap lebih dari 10.000 orang muda yang berusia antara 13 sampai 18 tahun:

(1) 11 persen dilaporkan mengalami gangguan berat dengan gangguan *mood* (misalnya depresi atau gangguan bipolar), (2) 10 persen dilaporkan mengalami gangguan berat akibat gangguan perilaku seperti ADHD (*Attention Deficit Hyperactivity Disorder*), (3) 8 persen dilaporkan mengalami gangguan berat paling sedikit satu jenis gangguan kecemasan.

Sebuah studi terhadap 17.000 orang dewasa meneliti kaitan antara stres masa kecil dan masalah kesehatan di masa dewasa (Middlebrooks & Audage, 2008). Dua pertiga orang dewasa melaporkan setidaknya memiliki satu pengalaman masa kecil yang merugikan, seperti pelecehan atau keterpaparan terhadap kekerasan, dan 20 persen melaporkan tiga atau lebih pengalaman serupa. Pengalaman ini berkaitan dengan berpartisipasi dalam perilaku berisiko, seperti kenakalan remaja, termasuk hamil, terlibat dalam berbagai praktik seksual berisiko, menyalahgunakan alkohol atau narkoba, dan mencoba melakukan bunuh diri. Diperkirakan bahwa lima persen anak-anak memiliki ADHD.

Gonzalez & Sellers (2002) menemukan bahwa siswa yang menggunakan pemecahan masalah dan strategi lain untuk mengelola reaksi emosional mereka terhadap stres, mampu memperbaiki fungsi akademis dan sosial mereka. Dalam pendekatan lain, meditasi ditemukan dapat mengurangi gejala stres dan kecemasan ADHD pada anak-anak usia 11 sampai 17 tahun (Grosswald, et al., 2008).

Berdasarkan uraian di atas sangat jelas bahwa anak-anak menghadapi banyak stres, namun orangtua terkadang tidak menyadari kenyataan ini. Menurut sebuah survei yang dilakukan oleh *American Psychological Association* yang berjudul *Stress in America*, sebagaimana dikutip Munsey (2010), orangtua sering tidak tahu apa yang menstimulasi anak mereka. Sepertiga siswa dilaporkan sakit kepala, namun hanya 13 persen orangtua yang melaporkan bahwa anak-anak mereka mengalami sakit kepala terkait stres. Hampir setengah dari siswa melaporkan kesulitan tidur, namun hanya 13 persen orangtua menganggap anak-anak mereka mengalami kesulitan tidur.

Temuan ini telah direplikasi dalam penelitian lain sebagaimana dikemukakan Bagdi & Pfister (2006), yang menunjukkan bahwa anak-anak merasakan tingkat stres yang lebih tinggi dalam pengalaman mereka sendiri daripada orangtua mereka. Berikut adalah beberapa tanda dan gejala stres yang umum ditunjukkan oleh siswa.



1. Menghindari sekolah atau kegiatan di sekolah.
2. Mengompol.
3. Perilaku konfrontasi (misalnya melawan pada orang lain).
4. Menangis.
5. Depresi.
6. Pola makan yang terganggu.
7. Pola tidur yang terganggu.
8. Sakit kepala.
9. Melahirkan kemarahan.
10. Sakit perut.
11. Muntah.
12. Penarikan diri atau rasa malu yang ekstrem.
13. Ada keterputusan antara apa yang dialami siswa dan apa yang orangtua rasakan.

Kejadian traumatis merupakan penyebab stres paling umum di kalangan anak-anak. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan Copeland et al. (2007) terhadap 1.420 anak, ditemukan bahwa lebih dari dua pertiga dilaporkan mengalami setidaknya satu peristiwa traumatis. Sekitar 13 persen dari dua pertiga yang melaporkan peristiwa traumatis dilaporkan mengakibatkan gejala stres, pascatrauma jangka pendek. Siswa yang mengalami banyak kejadian traumatis lebih rentan terhadap depresi, kecemasan, dan masalah terkait stres lainnya.

Tummers, Nanette (2011) merangkum beberapa hasil penelitian yang telah meneliti penyebab stres bagi siswa. Hasil rangkumannya adalah sebagai berikut.

1. Perubahan pola keluarga. Kategori stres ini mencakup pelecehan, perceraian, kehilangan pekerjaan, penempatan militer, dan penyakit orangtua atau saudara kandung.
2. Kehilangan. Ancaman hilangnya orangtua atau pengasuh adalah faktor risiko stres yang hampir universal di kalangan anak-anak (Rutter, 1983). Sebuah laporan khusus di *New England Journal of Medicine* menemukan bahwa setelah serangan 9/11, 34 persen anak-anak mengalami setidaknya satu gejala stres, dan 47 persen melaporkan mengkhawatirkan keselamatan mereka dan orang yang mereka cintai (Schuster et al., 2001).
3. Kekhawatiran ekonomi. *National Association of School Psychologists* (2008) mengemukakan bahwa ketidakpastian ekonomi merupakan sumber stres yang penting bagi banyak keluarga. Tekanan pada keluarga bisa meresahkan,



membingungkan, dan mudah ditransfer ke anak-anak. Penting bagi anak-anak dalam situasi seperti itu untuk merasa terkendali.

4. Masalah pubertas dan seksualitas termasuk orientasi seksual (Desrochers, Cowan, dan Christner, 2009).
5. Masalah akademis yang khas. Sekolah menyediakan berbagai tekanan, termasuk penjadwalan, penyesuaian seperti transisi dari sekolah dasar sampai sekolah menengah, kompetisi, ujian, perbedaan gender dalam pembelajaran dan prestasi, beban pekerjaan rumah, dan kekhawatiran aksesibilitas bagi siswa penyandang cacat.
6. *Bullying* baik fisik, verbal, relasional, atau *cyber* telah menjadi sumber stres bagi banyak siswa. Dalam sebuah studi *National Institutes of Health* yang meneliti lebih dari 7.500 siswa di kelas enam sampai sepuluh, sekitar 21 persen siswa melaporkan bahwa mereka diintimidasi secara fisik setidaknya sekali dalam 2 bulan sebelumnya, 54 persen dilaporkan diintimidasi secara verbal, 51 secara sosial, dan 14 persen secara elektronik (Wang, Iannotti, & Nansel, 2009). Persahabatan umumnya memainkan peran protektif melawan intimidasi, namun tidak dalam kasus penindasan maya.
7. Teknologi. Cara baru menggunakan teknologi tidak selalu sehat untuk anak-anak kita, dan masalah potensial meliputi konsumerisme berlebihan, jam kerja yang tidak teratur yang dihabiskan untuk memutar video permainan alih-alih terlibat dalam aktivitas fisik, keterpaparan terhadap kekerasan, tekanan dari jejaring sosial, dan pelanggaran privasi yang serius karena siswa dapat direkam dan disiarkan tanpa sepengetahuan atau izin mereka. Penelitian menunjukkan bahwa keterpaparan anak terhadap kekerasan yang digambarkan di media (TV, film, dan video) dapat menyebabkan perilaku yang lebih agresif dan antisosial saat anak-anak bertambah tua (Christakis & Zimmerman, 2007; Huesmann, 2007). Ada pula penyebab stres terkait teknologi adalah kurangnya akses ke internet baik di rumah atau perpustakaan. Oleh karena itu, siswa tidak dapat meneliti berbagai topik dengan seimbang dibanding siswa lainnya.

Tekanan untuk berprestasi. Siswa berbakat dapat juga mengalami stres berlebihan (Bradley 2006). Selain stres normal yang dialami rekan mereka, siswa berbakat juga tunduk pada *stressor overscheduling*, ekspektasi tinggi, persaingan, perfeksionisme, kesulitan dalam berhubungan dengan teman sebaya, dan kurangnya tantangan konstruktif. Jelas bahwa siswa saat ini bersaing dengan kedalaman dan besarnya stres harian. Aspek kognitif dan emosional siswa

muda kurang dikembangkan daripada orang dewasa, dan banyak yang tidak mengetahui tentang bagaimana mengatasi stres.

Manajemen respons anak terhadap stres dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor perkembangan, termasuk fungsi kognitif, masalah pengendalian, kesadaran diri dan orang lain, dan hubungan keterikatan. Berikut beberapa respons anak terkait stres berdasarkan tingkatannya.

## **1. Anak Prasekolah**

Seorang anak prasekolah (*preschool children*) biasanya merespons stres dengan cara menunjukkan perilaku yang tidak dewasa dan tidak terorganisir (misalnya menangis atau amarah). Reaksi kedua anak prasekolah adalah mencari perhatian. Mereka dapat juga menarik diri dari interaksi sosial dan menunjukkan perubahan dalam pola bermain. Menurut Barton & Zeanah (1990), stres yang umum untuk kelompok usia ini disebabkan oleh kurangnya pengaturan penitipan anak yang berkualitas, kelahiran saudara kandung, dan kewajiban kerja orangtua dan keterbatasan waktu yang tersedia untuk bermain bersama anak. Stresor yang traumatik meliputi perceraian, rawat inap, pelecehan atau pengabaian, menyaksikan kekerasan, dan acuhnya orangtua.

Pada tingkat prasekolah, belajar sangat bergantung pada berbagai indra. Akibatnya, aktivitas manajemen stres untuk kelompok usia ini harus secara aktif melibatkan anak-anak dalam melihat, mendengarkan, menyentuh, mencicipi, mencium, dan bergerak.

Anak prasekolah yang tangguh adalah mereka yang memiliki rasa percaya diri, mandiri, terlibat dalam permainan, dan mampu menggunakan keterampilan dalam komunikasi, penggerak, dan *self-help*. Mereka menolerir kegelisahan dan frustrasi, serta siap mengambil risiko yang realistis dan mencari pertolongan. Mereka juga berhubungan baik dengan teman sebaya dan guru mereka, dan secara sosial berangsur matang. Guru dapat berfungsi sebagai faktor pelindung yang kuat dengan menyediakan diri sebagai model positif untuk keterikatan.

## **2. Siswa Sekolah Dasar**

Stresor yang memengaruhi siswa sekolah dasar (*elementary students*) meliputi tuntutan sekolah, berpisah dari orangtua, dan berada jauh dari rumah sepanjang hari, penerimaan figur otoritas baru, bersosialisasi dengan kelompok teman sebaya, tekanan untuk prestasi akademik, dan berbagai ketakutan. Misalnya, takut

akan kesuksesan, takut tidak sesuai dengan kepribadian pada kelompok atau tim, dan kegagalan (termasuk kecemasan tes). Selain itu, menurut Humphrey (1993), siswa di kelas dasar sangat bervariasi dalam pola pematangan fisik dan emosional mereka, dan variasi ini dapat menyebabkan stres yang cukup besar, seperti yang dialami siswa tertinggi atau terpendek di kelas.

Faktor pelindung untuk kelompok usia ini meliputi dukungan dari keluarga, harapan yang jelas, serta sistem pendukung eksternal seperti guru, anggota keluarga besar, dan pengasuh lainnya. Guru dapat mendorong dan memperkuat upaya penanggulangan dan kekuatan positif, serta memberikan pengajaran keterampilan mengatasi yang tepat.

Pada usia sekitar 6 atau 7 tahun, siswa memulai langkah perkembangan penting untuk mempelajari alasan dan membangun fondasi untuk kemampuan komunikasi, seperti mendengarkan secara aktif, berbicara dengan penuh perhatian, dan menghadiri komunikasi nonverbal (misalnya bahasa tubuh dan kontak mata). Anak-anak usia SD yang tangguh adalah siswa yang baik, menikmati teman sekelas dan guru mereka, serta mengejar hobi. Mereka menunjukkan berbagai keterampilan mengatasi stres secara konstruktif dan kreatif, menikmati humor dan bergaul dengan baik dengan orang lain, sambil mengembangkan persahabatan yang bermakna.

### **3. Siswa Sekolah Menengah**

Siswa sekolah menengah adalah siswa yang memasuki masa remaja dan mengalami masa stres yang unik, dengan berbagai macam stresor yang mengisi tahap kehidupannya. Misalnya, pertumbuhan pubertas, perubahan hormonal, perubahan dalam hubungan dengan orangtua dan teman sebaya, serta harapan budaya dan masyarakat. Menurut Hendren (1990), semua stres pada usia ini akan menuju kemandirian, dan saat remaja akan menjauh dari lingkungan rumah, sekolah yang terstruktur dan memasuki lingkungan sosial yang lebih luas, mereka dapat masuk pada lingkungan kejahatan dan kekerasan. Pergeseran ini dapat terjadi lebih awal, karena tersedianya akses ke sumber daya digital (situs jejaring sosial) dan potensi penindasan di dunia maya.

Langkah remaja menuju kemandirian dapat menyebabkan orangtua merasakan emosi yang saling bertentangan tentang perkembangan remaja, serta lebih banyak konflik antara orangtua dan remaja selama tahap ini. Jika orangtua juga

mengalami stres (misalnya disebabkan perceraian, masalah pemutusan hubungan kerja, atau tanggung jawab merawat orangtua yang semakin menua) tentunya juga akan memengaruhi stres remaja. Misalnya, orangtua dapat memodelkan strategi penanggulangan yang tidak efektif, seperti ledakan kemarahan yang berlebihan atau mengungkapkan terlalu banyak informasi, mengenai topik yang tidak dapat ditangani oleh remaja seperti masalah perkawinan.

Siswa di usia ini sering membuat pilihan yang buruk dan kemudian menghadapi konsekuensi yang ditimbulkannya. Pola ini dapat disebabkan oleh fakta bahwa *lobus frontal* otak, dimana penalaran maupun pemikiran kritis terjadi dan tidak sepenuhnya berkembang pada remaja. Hubungan ini terbentuk di dalam otak oleh selubung *myelin*, atau lapisan lemak insulasi yang memungkinkan informasi bergerak cepat di sekitar otak. Karena selubung *myelin* tidak terbentuk sepenuhnya pada remaja, informasinya bergerak lebih lambat.

Pengolahan ini juga diperlambat jika remaja mengonsumsi alkohol dan stres. Otak remaja sangat bersemangat dan mampu belajar dengan cepat, namun rangsangan ini perlu dimanfaatkan secara konstruktif. Potensi negatif dari rangsangan melibatkan fakta bahwa bukan hanya perilaku yang diinginkan, tetapi juga yang tidak diinginkan (seperti kecanduan) dapat dipelajari lebih cepat.

Faktor pelindung yang paling signifikan bagi remaja adalah pengembangan keterampilan penanggulangan yang efektif, yang disebut sebagai keterampilan positif. Keterampilan ini mencakup strategi perilaku kognitif, pemeliharaan persahabatan, pemecahan masalah, konsentrasi, fokus, kecerdasan sosial, *self-efficacy*, dan *locus of control* internal. Selain itu, keterhubungan merupakan faktor pelindung yang penting. Keterhubungan adalah interaksi positif antara siswa dan sekolah, saat mereka merasa diperhatikan dan menjadi anggota penting dari komunitas belajar. Remaja yang tangguh memiliki keterlibatan di masyarakat secara positif, berpikiran visioner, fokus berprestasi, bertanggung jawab, dan peduli. Mereka menikmati konsep diri yang positif dan *self-efficacy*, serta lokus kontrol internal. Mereka memiliki nilai internalisasi yang terdefinisi dengan baik dan bersifat empati, intuitif secara sosial, dan mulai matang.

#### **4. Mahasiswa**

Perguruan tinggi menjadi stresor bagi sejumlah besar mahasiswa. Menurut Friedlander et al. (2007), terdapat banyak bukti bahwa stres kronis dialami mahasiswa. Ketika mereka mengamati mahasiswa, para peneliti menyimpulkan

bahwa mahasiswa sangat rentan terhadap stres kronis. Stres yang dialami oleh mahasiswa dapat mengganggu proses belajar yang diperlukan untuk kesuksesan akademis.

Mahasiswa yang baru masuk perguruan tinggi mengalami stresor yang disebabkan perubahan gaya hidup dramatis (transisi dari sekolah menengah ke perguruan tinggi), nilai, kelebihan kursus, pengelolaan keuangan, pertemanan, percintaan, rasa malu, cemburu, dan perpisahan.

Setiap mahasiswa pasti ingin mendapatkan nilai bagus, oleh karenanya mereka belajar sebanyak mungkin. Nilai bagus mereka butuhkan untuk meningkatkan harga diri mereka, atau untuk bisa lolos dari ketentuan *drop-out* yang diberlakukan perguruan tinggi jika tidak mencapai IPK tertentu. Mereka begitu asyik dengan usaha mendapatkan nilai bagus sehingga membiarkan kesehatan fisik mereka memburuk karena terabaikan. Mereka berhenti berolahraga, tidak punya cukup waktu untuk menyiapkan makanan seimbang atau yang bergizi, mereka tidak lagi memiliki kehidupan sosial karena mereka selalu belajar. Terkait masalah nilai ini tentu saja mengakibatkan mahasiswa mengalami kelebihan beban. Menurut Chang (2006), berharap untuk lulus dalam waktu sesingkat mungkin, banyak mahasiswa yang membebani diri mereka sendiri secara fisik, psikologis, sosial, dan pendidikan.

Kemudian beberapa stres yang paling signifikan yang dialami mahasiswa berkaitan dengan uang. Untuk mulai kuliah mereka harus membayar uang kuliah, membeli buku dan perlengkapan, serta biaya lainnya (seperti perjalanan). Mereka juga harus mengubah persahabatan lama dan mengembangkan persahabatan yang baru. Beberapa hal tersebut dapat menjadi stresor yang sangat signifikan.

Selanjutnya bersikap malu juga sering menjadi stresor bagi mahasiswa. Karena memasuki perguruan tinggi adalah pengalaman baru, dan orang-orang beserta lingkungan sekitarnya masih baru maka tidak mengherankan jika menemukan banyak mahasiswa masih bersikap malu.

Rasa malu bisa menjadi stresor yang signifikan bagi beberapa mahasiswa. Pemalu biasanya takut pada orang, terutama orang-orang yang karena alasan tertentu mengancam secara emosional: orang asing karena hal baru atau ketidakpastian, pihak berwenang yang memiliki kekuatan, maupun anggota lawan jenis yang mewakili pertemuan khusus yang potensial.

## 5. Manajemen Stres pada Siswa

Dalam menghadapi realitas stres yang dialami siswa ini, Stephen Covey (1989) mengajukan model yang bagus untuk membentuk dan memberdayakan siswa. Covey menyebutnya sebagai lingkaran perhatian dan menganjurkan agar kita berfokus pada apa yang dapat kita lakukan, yang ia sebut sebagai lingkaran pengaruh. Pendekatan ini memungkinkan kita bekerja secara proaktif untuk membantu siswa dalam membangun keterampilan positif, mendorong lingkungan positif untuk membangun masyarakat belajar, dan untuk menganjurkan pengelolaan stres yang efektif. Lingkaran pengaruh dilakukan dengan memberi siswa aktivitas dan peluang, yang membantu mereka tumbuh di bidang-bidang seperti berikut ini.

- a. Kebutuhan fisik dan lingkungan, yaitu waktu untuk beristirahat dan tidur, olahraga, makanan bergizi, merasa aman, dan bersantai atau rileks.
- b. Kebutuhan sosial dan spiritual, yaitu hubungan yang berarti dengan dukungan dari keluarga, teman sebaya, orang dewasa yang dipercaya, berinteraksi dengan masyarakat, kemampuan bersikap empati, komunikasi yang efektif, dan menikmati alam.
- c. Kebutuhan emosional dan intelektual, yaitu konsep diri positif, kontrol diri, bersyukur atau terima kasih, kemampuan untuk fokus dan berkonsentrasi, perhatian, evaluasi diri yang jujur, dan kepemimpinan.

Stres dapat membangkitkan gejala fisik, seperti sakit kepala, yang sering diobati tanpa melihat akar penyebabnya. Pendekatan holistik terhadap manajemen stres memungkinkan perspektif yang berbeda. Pendekatan holistik mengintegrasikan semua aspek kesehatan ke dalam pendekatan keseluruhan siswa secara terpadu. Pendekatan tersebut tidak hanya mengobati gejala, tetapi penyembuhan secara utuh dan keseimbangan. Model interkoneksi kesehatan mencakup semua dimensi kesehatan manusia, yaitu fisik, emosional, intelektual, sosial, spiritual, dan lingkungan. Setiap dimensi ini memengaruhi yang lain, dan keterkaitan antara dimensi sangat penting bagi kesehatan secara keseluruhan.

Stres memengaruhi setiap dimensi kesehatan, seperti ketika kita merasa lelah secara fisik, terlepas dari kendali emosi, tidak dapat bekerja secara intelektual dan memecahkan suatu masalah, terputus secara sosial dari orang lain atau dari diri kita sendiri, atau tidak mendapatkan ketenangan batin.

## E. STRATEGI MEMANAJEMENI STRES

Menurut Jeremy Stranks (2005), untuk menangani stres di tempat kerja maka terdapat beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan, yaitu: (1) mengenali bukti stres, (2) pencegahan terhadap stres, (3) pengelolaan terhadap stres, dan (4) rehabilitasi. Berikut penjelasannya lebih lanjut.

### 1. Mengenali Bukti Stres

Ada banyak bukti atau manifestasi dari sebuah organisasi yang berada di bawah tekanan. Hal ini termasuk adanya ketidakhadiran, rentan terhadap penyakit, ketepatan waktu yang buruk, alkoholisme, hubungan yang buruk antara manajer dan karyawan, adanya *bullying* dan pelecehan, pergantian staf yang tinggi, komunikasi yang buruk, dan lain-lain.

### 2. Pencegahan Stres

Salah satu titik awal dalam mengidentifikasi dan kemudian mencegah stres pada karyawan adalah melalui audit stres pribadi. Audit stres pribadi (atau kuesioner pelaporan diri) adalah sarana penting untuk mengidentifikasi penyebab umum stres, memantau tingkat stres, dan mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan pada tingkat organisasi untuk meringankan masalah. Seperti halnya bentuk sistem pemantauan, umpan balik dan tindakan manajemen berikut audit ini penting. Hal ini dapat berupa informasi, instruksi dan pelatihan untuk manajemen dan karyawan, kursus manajemen stres, pengembangan dan promosi kebijakan mengenai stres di tempat kerja, yang dihasilkan sebagai subkebijakan dalam Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja, dan mendorong karyawan untuk melaporkan dan mendiskusikan unsur-unsur stres dari pekerjaan mereka dengan manajer mereka. Hal yang terpenting adalah organisasi harus mengenali adanya stres di tempat kerja, dan fakta bahwa stres adalah ciri umum dari banyaknya aktivitas dan tugas di tempat kerja.

### 3. Pengelolaan Stres

Pengelolaan stres penekanannya ditempatkan pada pendidikan dan pelatihan. Setiap orang memiliki respons stres pribadi mereka sendiri, seperti insomnia, kehilangan nafsu makan atau nafsu makan meningkat, sakit punggung bagian bawah, sakit kepala, dan kelelahan umum. Dalam hal ini, karyawan memerlukan

saran untuk mengidentifikasi respons stres pribadi mereka sendiri, dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Untuk mengelola stres di dunia kerja maka dibutuhkan beberapa strategi berikut.

## **1. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan**

Berbagai strategi tersedia untuk memastikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan yang baik. Ini mencakup berbagai bentuk surveilans kesehatan, kegiatan promosi kesehatan, penyuluhan mengenai isu-isu terkait kesehatan dan penyediaan ketentuan kesejahteraan berkualitas baik, yaitu sanitasi, mencuci, fasilitas mandi, fasilitas makan, dan lain-lain.

## **2. Gaya Manajemen**

Gaya suatu manajemen sering dianggap tidak peduli, bermusuhan, tidak komunikatif, dan tertutup. Filosofi kepedulian sangat penting, bersamaan dengan sistem komunikasi dan keterbukaan yang baik terhadap semua masalah yang memengaruhi staf.

## **3. Manajemen Perubahan**

Sebagian besar organisasi melewati periode perubahan dari waktu ke waktu. Manajemen harus menyadari bahwa perubahan yang akan datang dalam bentuk apa pun, adalah salah satu penyebab stres paling signifikan di tempat kerja. Hal ini umumnya terkait dengan ketidakpastian pekerjaan, ketidakamanan, ancaman redundansi, kebutuhan untuk memperoleh keterampilan dan teknik baru, dan mungkin pada tahap akhir dalam kehidupan terjadi relokasi dan hilangnya prospek promosi. Untuk menghilangkan efek perubahan yang berpotensi menimbulkan stres, tingkat komunikasi yang tinggi harus dijaga, dan setiap perubahan tersebut harus dikelola dengan baik pada tahap demi tahap.

## **4. Aktivitas Spesialis**

Kegiatan spesialis seperti yang melibatkan seleksi dan pelatihan staf, harus mempertimbangkan potensi stres dalam aktivitas kerja tertentu. Orang harus dilatih untuk mengenali elemen stres dalam pekerjaan mereka, dan strategi yang ada untuk mengatasi stresor ini. Selain itu, desain pekerjaan dan organisasi kerja harus didasarkan pada prinsip ergonomi.



Selain manajemen stres dalam dunia kerja, terdapat pula strategi menangani stres secara umum, berikut penjelasannya.

McNamara (2001) memiliki beberapa pandangan untuk mengendalikan stres secara umum, berikut penjabarannya.

- a. Luangkan waktu untuk berhenti dan mulailah berpikir. Saat tekanan meningkat, Anda memerlukan ruang bernapas untuk meletakkan segala sesuatu dalam perspektif yang sesuai dan merencanakan langkah selanjutnya. Istirahat sedikit mungkin jika Anda bisa. Pikirkan aspek utama kehidupan Anda seperti keluarga, sekolah, teman, dan waktu luang Anda.
- b. Tuliskan apa saja yang membuat Anda stres, karena stres membuat Anda sulit dalam mengingat berbagai hal dan berkonsentrasi. Coba gunakan buku harian dan buat daftar.
- c. Luangkan waktu untuk merencanakan. Stres membuat perencanaan dan keputusan sulit misalnya ketika akan ujian maka gunakan jadwal dan perencanaan, untuk memutuskan apa yang akan Anda pelajari setiap malam atau setiap minggu.
- d. Istirahat. Stres membuat Anda lelah. Beri diri Anda istirahat yang tepat, untuk makan dan minum, olahraga, dan istirahat di akhir pekan.
- e. Jagalah diri Anda sendiri. Stres membuat Anda lebih sulit untuk mengatasi penyakit, dan membuat Anda lebih rentan terhadap kesehatan yang buruk. Belajarlah untuk berhenti sebelum Anda benar-benar lelah, misalnya dengan relaksasi.
- f. Stres membuat Anda merasa tertekan. Sabar, tenang, dan pikirkanlah hal yang penting dalam hidup Anda.
- g. Stres dapat membuat Anda menghindari kesulitan atau menunda berurusan dengan seseorang sehingga tidak terselesaikan. Cobalah untuk tidak terus-menerus menunda, dan cobalah menghadapi dan memecahkannya.
- h. Kelola waktu Anda. Waktu sangat berharga dan dia tidak pernah berjalan mundur. Untuk itu, belajarlah lebih banyak tentang manajemen waktu.
- i. Pikirkan apa yang penting bagi Anda dalam jangka panjang. Pilih solusi untuk masalah yang akan sangat membantu dalam jangka panjang.
- j. Buatlah mudah tentang apa pun pada diri Anda sendiri. Semua jenis stres bisa bertambah, jadi pilihlah masalah mana yang kecil dan besar sehingga Anda dapat efektif dalam menyelesaikannya.

## F. RANGKUMAN

Saat ini semakin banyak organisasi di sektor publik dan swasta yang mengakui bahwa biaya untuk mengatasi stres sangat tinggi. Oleh karena itu, kesadaran untuk menyediakan program manajemen stres bagi karyawan, sebagai upaya untuk mengatasi masalah stres semakin meningkat. Manajemen stres sangat bermanfaat karena dapat mempelajari berbagai tingkat stres keseluruhan sehingga dapat diatasi. Dengan demikian, kesehatan, hubungan dengan lingkungan sekitar, maupun kualitas hidup dapat menjadi lebih baik.

Manajemen stres preventif adalah filosofi organisasi dan serangkaian prinsip yang menggunakan metode spesifik, untuk mempromosikan kesehatan individu dan organisasi sambil mencegah stres individual dan organisasional. Semakin banyak studi evaluasi menunjukkan bahwa pencegahan lebih efektif, dan lebih murah daripada mencoba menyembuhkan korban yang terkena stres.

Manajemen stres meliputi tiga pendekatan yang sering disebut dengan Triple A, yaitu kesadaran (*awareness*), analisis (*analysis*), dan tindakan (*action*). Tahap kesadaran dimulai dengan mengetahui definisi stres, proses stres, asal usulnya, dan model stres untuk memandu proses analisis. Dalam proses analisis, digunakan alat identifikasi dan pengukuran stres sebagaimana telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya. Tahap terakhir adalah *action* dari proses manajemen stres.

Banyak bukti penelitian yang menunjukkan bahwa masalah yang terkait stres itu rumit. Individu dan organisasi dipengaruhi banyak faktor yang berbeda, misalnya ekonomi global, kendala keuangan, politik internasional, dan persyaratan hukum. Semua ini akan memengaruhi nasib bisnis dan keputusan yang harus dibuatnya.

Untuk bertahan hidup, menjadi sukses dan efektif, organisasi harus waspada terhadap masalah stres potensial yang mungkin ada dan berdampak buruk terhadap kinerja, produktivitas, dan kesejahteraan tenaga kerjanya. Organisasi maupun karyawan perorangan yang bekerja dalam tim atau kelompok kerja, harus didorong untuk memahami manajemen stres secara aktif untuk menghilangkan atau meminimalkan masalah stres pada sumbernya.

Tidak diragukan lagi, manajemen stres di tempat kerja harus menjadi tanggung jawab bersama baik organisasi maupun individu. Kedua belah pihak harus memiliki kepedulian, dan perlu menjalankan kewajiban ini agar tetap sehat dan terbebas dari bahaya. Sementara perubahan akan terus memberikan kekuatan yang cukup besar dalam kehidupan kerja, harus diakui bahwa beberapa tingkat tekanan tidak dapat dielakkan, namun dapat memacu peningkatan kinerja dan motivasi.

Stres adalah proses dinamis dan berarti manajemen stres strategis bukan kegiatan yang dapat dilakukan satu kali. Hal ini harus menjadi proses yang berkelanjutan dalam organisasi berdasarkan kesadaran, analisis, dan tindakan. Untuk menjadi sukses, proses itu harus menjadi bagian dari manajemen dan praktik sehari-hari, dan tertanam dalam budaya organisasi.

Program pengendalian stres bisa efektif, jika sumber daya ditargetkan pada masalah spesifik dan ditujukan untuk menghilangkan sumber stres. Orang-orang yang menindaklanjuti dengan manajemen stres biasanya merasa efektif. Pandangan ini didukung oleh penelitian. Banyak penelitian yang mengevaluasi efektivitas strategi manajemen stres yang menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan relaksasi, manajemen waktu, dan latihan membantu individu mengurangi stres di tempat kerja.

Sekolah sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran tidak bebas dari stres. Stres yang dialami tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik tidak jauh berbeda dengan mereka yang bekerja pada organisasi lainnya, bahkan mungkin lebih berat dan unik. Cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi stres di sekolah antara lain meliputi: meningkatkan situasi dan pikiran yang positif, mengungkapkan dengan baik segala emosi kepada orang yang tepat, olahraga, dan lain-lain.

## **G. LATIHAN SOAL**

Untuk meningkatkan kompetensi Anda setelah mempelajari bahan kajian bab ini, Anda diminta menyimak tulisan berita berikut, kemudian jawablah pertanyaan yang disajikan pada akhir berita ini.

## Kasus 1

### 10 Kebiasaan Efektif Atasi Manajemen Stres

Annissa Wulan, 30 Des 2015, 12:00 WIB

**Liputan6.com, Jakarta.** Beberapa hal berikut ini merupakan keterampilan dan perilaku yang penting, untuk mengurangi dan menciptakan ketahanan terhadap stres. Mengelola stres bukan proses ajaib. Apabila Anda melakukan hal-hal berikut ini, Anda bisa menemukan dan memahami cara baru untuk melihat diri dan dunia Anda sendiri. Seperti dilansir dari *dummies.com*, Senin (28/12/2015).

**Tahu bagaimana caranya untuk bersantai.** Anda perlu mengetahui bagaimana cara untuk melepaskan ketegangan, merilekskan tubuh Anda, dan menenangkan pikiran Anda. Tidak ada satu cara yang tepat untuk bersantai bagi semua orang. Ada sebagian orang yang merasa bahwa meditasi mungkin cara terbaik bagi mereka untuk merasa santai. Namun, ada juga yang merasa santai dengan melakukan olahraga. Setiap aktivitas yang mengalihkan perhatian Anda dari rasa stres maka lakukanlah. Seperti membaca buku, berjalan-jalan di taman, mandi air panas atau hanya sekedar minum kopi.

**Makan dan olahraga teratur.** Makanan yang Anda konsumsi berperan penting dalam mengendalikan tingkat stres yang Anda alami, atau mungkin malah membuat kadar stres bertambah buruk. Sayangnya, Anda mungkin lebih sering makan makanan yang tidak sehat, seperti makanan yang mengandung kafein, alkohol, atau lemak. Dalam keadaan stres, kemungkinan nafsu makan Anda akan menjadi berlebihan, atau tidak niat makan sama sekali. Sebaiknya berhati-hati dengan makanan yang Anda masukkan ke dalam mulut ketika Anda sedang stres. Makanan Anda dapat memengaruhi seberapa baik Anda dalam menghadapi rasa stres.

Tubuh Anda membutuhkan makanan yang sehat dan seimbang, yang dapat memberikan nutrisi, vitamin, mineral, dan elemen penting lainnya. Selain itu, jangan lupa untuk berolahraga secara teratur. Libatkan tubuh Anda dengan aktivitas fisik setidaknya 2 kali dalam seminggu, atau lebih sering.

**Tidur yang baik untuk kurang stres.** Mendapatkan waktu tidur yang cukup merupakan kunci dalam mengelola stres yang Anda alami. Terlalu sedikit waktu Anda untuk tidur akan membuat Anda lelah, kehabisan energi, dan tidak

siap untuk menghadapi stres. Kebanyakan orang dewasa membutuhkan waktu tidur sebanyak 7 sampai 8 jam sehari. Anda dapat mengetahui apakah Anda mendapatkan waktu tidur yang cukup, jika dari Anda bangun tidur sampai Anda selesai beraktivitas, Anda tidak merasa lelah. Jika Anda tidak yakin, Anda dapat melakukan percobaan pada akhir pekan untuk mengukur kadar kebutuhan tidur Anda. Namun, perlu diingat bahwa terlalu banyak tidur juga tidak baik untuk tubuh Anda.

**Jangan khawatirkan hal-hal tidak penting.** Anda harus mengetahui perbedaan antara apa yang benar-benar penting dan yang tidak. Cobalah meletakkan segala sesuatu dalam banyak perspektif dan bertanya, “Pada skala satu sampai sepuluh, di angka berapa hal ini penting bagi saya?” Nilai terbanyak mungkin bisa diambil dari terkena penyakit serius, kehilangan orang terkasih, atau bangkrut dalam jumlah yang besar. Sedangkan nilai terkecil bisa diambil dari jam tangan mati atau dompet yang tertinggal di rumah.

**Mengurangi kemarahan, mengurangi stres.** Menghindari amarah dan melatih kesabaran adalah hal yang harus Anda kuasai. Anda dapat belajar bagaimana mengatur ekspresi kemarahan, kesedihan, dan penyesalan Anda. Banyak amarah Anda berasal dari pikiran yang menyimpang. Anda mungkin memiliki harapan yang tidak realistis dari orang lain dan dari diri Anda sendiri, yang akan memicu kemarahan Anda ketika hal tersebut tidak terpenuhi.

**Kelola waktu secara efisien.** Ketahui perbedaan antara bagaimana Anda menghabiskan waktu Anda dengan bagaimana Anda membuang-buang waktu Anda. Belajarlah menggunakan waktu secara efektif dengan mengatur jadwal kegiatan Anda. Anda dapat menggabungkan antara daftar kegiatan Anda, dengan sebuah kalender (kertas maupun digital). Jika Anda mampu mengatur jadwal Anda dengan baik, Anda mempunyai kontrol atas waktu Anda. Selain itu, Anda juga bisa mendapatkan gambaran tentang hal-hal yang harus diubah.

**Dapatkan yang kuat.** Jangan pernah mengabaikan orang-orang yang berarti dalam hidup Anda. Menghabiskan waktu bersama dengan keluarga, teman, kenalan, atau orang lain dalam hidup Anda dapat meminimalisir stres. Carilah orang-orang yang mau mendengarkan dan peduli pada Anda.

Selain itu, Anda juga dapat mencoba hal yang baru, seperti datang ke perpustakaan atau berolahraga. Tempat ibadah juga dapat membuat Anda

berhubungan dengan orang-orang yang mau berbagi nilai dan tujuan hidup. Anda dapat menolong dan bertemu dengan banyak orang.

**Hiduplah sebagai diri sendiri.** Anda dapat mencoba untuk melihat kembali nilai dan tujuan hidup Anda, apakah itu benar-benar mewakili diri Anda. Mencoba meraih nilai dan tujuan yang tidak sesuai dengan Anda, tidak akan membuat Anda bahagia. Tanyakan pada diri Anda, “Apa yang benar-benar saya inginkan dalam hidup? Apa hal-hal yang paling penting untuk saya?”

**Humor untuk meredakan stres.** Coba sesekali untuk menertawakan kerepotan dan gangguan hidup yang Anda alami. Jangan dirasakan terlalu serius, Anda dapat menertawakan diri sendiri. Ingatlah bahwa dia yang tertawa adalah dia yang hidup.

Sumber: <http://lifestyle.liputan6.com>

## Kasus 2

### “Inspiratif, Sekolah Ini Ganti Hukuman Setrap dengan Meditasi”

Selasa, 27 September 2016 14:11 Reporter : Tantri Setyorini

**Merdeka.com** – Setiap pelajar di Indonesia mungkin *kepingin* bersekolah di Robert W. Coleman School. Pasalnya, sekolah di Baltimore, Amerika Serikat ini meniadakan hukuman detensi alias setrap.

Dilansir Bored Panda (26/9), sekolah menghapuskan hukuman detensi untuk sekolah dasar. Tetapi bukan berarti para pelajar yang melakukan kesalahan tidak menghadapi konsekuensi sama sekali. Sebagai ganti detensi, pelajar akan dibawa ke *mindful moment room*. Di sini, anak yang nakal akan dibimbing untuk melakukan meditasi bersama guru.

Jenis hukuman baru ini merupakan bagian dari program sekolah yang disebut Holistic Me. Tujuannya adalah mengajarkan anak-anak untuk mengontrol emosi dan latihan pernapasan untuk keseimbangan tubuh dan pikiran. Selama sesi meditasi, mereka juga didorong untuk berkonsultasi kepada tenaga profesional di bidang perilaku yang disediakan sekolah.

Program Holistic Me merupakan hasil kerja sama antara Robert W. Coleman School dan Holistic Life Foundation, sebuah yayasan nonprofit lokal. Dengan

penanganan seperti ini, diharapkan perilaku anak-anak bisa diarahkan ke tujuan yang lebih positif, sekaligus menjadikan sekolah sebagai tempat yang nyaman untuk berinteraksi.

Sejauh ini, pihak sekolah mengatakan kalau program tersebut cukup membawa dampak positif. Sejak diterapkan dua tahun lalu, sekolah belum pernah menghadapi masalah kenakalan murid yang serius. Sampai hari ini, sekolah belum mengeluarkan satu surat skors sekalipun.

Sumber: "[www.merdeka.com](http://www.merdeka.com)".

### **Pertanyaan:**

1. Pada kasus 1, berapa banyak yang telah Anda lakukan? Sebutkan dan jelaskan mana yang telah dilakukan dan mana yang belum Anda lakukan. Jika belum ada sama sekali, Anda tidak perlu khawatir, Anda hanya perlu meninggalkan kebiasaan lama Anda dan memulai yang baru.
2. Masih pada kasus 1, Anda diminta melakukan analisis pada bagian mana yang belum diungkapkan pada bahan kajian yang terdapat pada Bab 8 buku ini. Apakah hasil analisis Anda perlu ditambahkan, jelaskan alasannya.
3. Setelah Anda menyimak kasus 2, apakah modifikasi perilaku atau *change behavior* bisa dilakukan sesuai dengan cara yang dilakukan dalam program Holistic Me? Anda sebaiknya menelaah dari sudut pandang beberapa teori perilaku.
4. Menurut kamu, bagaimana kalau hukuman semacam ini diterapkan di Indonesia? Akankah berbuah manfaat? Sebutkan dan jelaskan kendala-kendala yang mungkin terjadi jika diterapkan di Indonesia.
5. Stres yang positif sering disebut *eustress*. Anda diminta untuk menjelaskan berbagai langkah yang harus dilakukan untuk manajemen stres tersebut.





**Accepting responsibility:** yaitu bereaksi dengan menumbuhkan kesadaran akan peran diri dalam permasalahan yang dihadapi, dan berusaha mendudukan segala sesuatu sebagaimana mestinya.

**Agoraphobia:** ketakutan akan suatu situasi terjadi karena merasa bahwa melarikan diri tidak akan mungkin terjadi, takut untuk meninggalkan rumah, berada di tempat yang padat, bepergian dengan kendaraan umum, dan berada di tempat yang sulit untuk ditinggalkan.

**Akomodatif (*smoothing*):** pendekatan yang memuaskan untuk memperoleh kesepakatan sambil menghindari pertentangan.

**Alergi:** reaksi tubuh terhadap zat asing yang menghasilkan antibodi dalam darah, dan bereaksi terhadap sumber zat asing tersebut.

**Ambiguitas yurisdiksi:** suatu keadaan dimana garis tanggung jawab dalam sebuah organisasi tidak pasti sehingga karyawan memiliki kecenderungan untuk melepaskan tanggung jawab yang tidak diinginkan kepada orang lain, bila tanggung jawab tidak dinyatakan secara jelas.

**Anxiety neurosis:** ketakutan dan kece-  
masan yang terus menerus atau kronis, menimbulkan permasalahan psikologis yang dialami dan memiliki pengaruh negatif, termasuk kesedihan atau depresi, kemarahan, sifat lekas marah, kebingungan mental, dan perasaan rendah diri.

**Berkolaborasi (*collaborating*):** teknik yang efektif untuk mengelola konflik saat situasi proyek terlalu penting untuk dikompromikan.

**Burnout:** keadaan stres kronis yang menyebabkan kelelahan fisik, mental dan emosional, yang mengakibatkan penurunan kinerja.

**Cognitive transactional model:** teori yang menjelaskan stres sebagai suatu proses yang meliputi stresor, *strain*, dengan menambahkan dimensi hubungan antara manusia dengan lingkungan.

**Communication theory:** teori yang memandang bahwa stres jabatan disebabkan oleh strategi komunikasi fungsional, yang tidak berjalan semestinya sehingga menimbulkan distres.

**Conflict theory:** merupakan teori yang menjelaskan bahwa stres mengacu

pada gangguan karena membandingkan nilai yang biasa dijadikan acuan dengan nilai umpan balik.

**Confrontative coping:** reaksi untuk mengubah keadaan yang menggambarkan tingkat risiko yang harus diambil.

**Contingency theory:** salah satu alat konseptual yang berguna untuk mengelola konflik organisasi.

**Coping:** bentuk perilaku pemecahan masalah, jika pemecahan masalah gagal maka akan menghasilkan stres.

**Coping goal:** sasaran yang akan dicapai oleh respons *coping*.

**Coping outcome:** adalah konsekuensi langsung, apakah itu baik atau buruk tentang respons *coping*.

**Coping response:** tindakan sengaja baik secara fisik maupun mental, yang terjadi sebagai respons atas stresor yang dirasakan, dan diarahkan untuk mengubah peristiwa eksternal menjadi status internal.

**Coping terfokus emosi:** individu melakukan usaha-usaha yang bertujuan untuk memodifikasi fungsi emosi, tanpa melakukan usaha mengubah stresor secara langsung.

**Coping terfokus masalah:** individu melakukan suatu tindakan yang diarahkan kepada pemecahan masalah atau dengan mengubah situasi.

**Cybernetics and systems theory:** teori yang menyatakan bahwa umpan balik yang positif dapat menggerakkan seseorang menuju keseimbangan kembali (*homeostatis*), sedangkan umpan balik yang negatif dapat menggerakkan seseorang kepada suatu keadaan ketidakseimbangan, kegelisahan, dan stres jabatan.

**Demand-control theory:** teori yang menjelaskan bahwa distress psikologis diprediksi oleh kombinasi antara tingginya tuntutan dan rendahnya kendali (*high demand/low control*), begitu juga sebaliknya peningkatan kendali secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja.

**Depersonalisasi:** suatu keadaan yang melibatkan penarikan secara psikologis dari hubungan dengan siswa dan/atau rekan kerja kita, dan perkembangan sikap negatif dan sinis terhadap orang lain.

**Depresi perinatal:** depresi yang jauh lebih serius daripada "*baby blues*" (gejala depresi dan kecemasan yang relatif ringan yang biasanya hilang dalam dua minggu setelah melahirkan) yang dialami banyak wanita setelah melahirkan.

**Depresi psikotik:** depresi yang terjadi ketika seseorang mengalami depresi berat ditambah beberapa

bentuk psikosis, seperti memiliki kepercayaan palsu yang salah (delusi) atau mendengar atau melihat hal-hal yang orang lain tidak dapat mendengar atau melihat (halusinasi).

**Dialog:** pembangunan komunitas yang dimaksudkan sebagai sebuah cara untuk mencapai konsensus mengenai sebuah isu, tetapi untuk menemukan kesamaan dengan memahami proses pemikiran orang lain.

**Diathesis-stress model:** teori yang menyatakan bahwa lingkungan dan hereditas adalah proses komplekster yang saling berinteraksi untuk memengaruhi struktur dan fungsi biologis.

**Dinamika kelompok:** sinergi dari semua faktor yang ada dalam suatu kelompok; artinya merupakan pengerahan secara serentak semua faktor yang dapat digerakkan dalam kelompok itu.

**Diplomasi:** seni atau keterampilan untuk mencapai tujuan dari kebijakan nasional melalui komunikasi internasional.

**Distancing:** tidak melibatkan diri dalam permasalahan.

**Dukungan sosial:** dukungan dari sahabat, relasi, bawahan (*co-worker*) dan orang lain yang mampu diajak mendiskusikan masalah, memberi saran, dan *lain-lain*.

**Dynamic equilibrium theory:** merupakan suatu pendekatan yang inovatif dan terbaru untuk memahami stres jabatan adalah teori keseimbangan dinamis, dimana dalam teori ini memandang stres dari model rancang bangun (*engineering model*), dimana stres dipahami sebagai struktur yang memiliki kekuatan yang ditandai oleh adanya ketegangan (*strain*) sebagai respons terhadap kekuatan tersebut.

**Escape avoidance:** menghindari atau melarikan diri dari masalah yang dihadapi.

**Fasilitasi:** suatu jalan yang dirancang untuk mengatasi kekerasan militer atau menghentikan perang saudara, dengan melakukan diskusi kelompok untuk pencarian bersama dalam pemecahan masalah berdasarkan saling pengertian tentang masalah dan sumber masalah.

**Fobia sosial:** situasi yang dikhawatirkan karena orang tersebut mengkhawatirkan orang lain yang menilai mereka, takut berinteraksi sosial dengan orang lain, berbicara dengan orang, makan, minum dan berbicara di depan umum.

**Fobia spesifik:** suatu kondisi ketakutan berlebihan pada hal-hal tertentu terkadang dipicu oleh pengalaman negatif dengan objek atau situasi seperti pada hewan tertentu,

situasi lingkungan alami, darah atau cedera, dan situasi spesifik sebagai contoh adalah ketakutan akan laba-laba, takut akan ular (*animal phobias*) dan takut ketinggian.

**Fobia:** reaksi ketakutan yang berlebihan, irasional, dan gangguan kecemasan yang disebabkan oleh ketakutan terus-menerus terhadap suatu objek atau situasi.

**Fungsi kecemasan:** peringatan dini bagi seseorang akan adanya bahaya. Ia merupakan isyarat bagi ego bahwa ia harus melakukan tindakan-tindakan tepat, agar bahaya itu tidak mengalahkannya.

**Gangguan depresi yang persisten:** suasana hati tertekan yang berlangsung setidaknya selama dua tahun.

**Gaya integratif:** gaya yang dianggap sebagai cara terbaik untuk mengelola interaksi, dengan individu lain dalam situasi konflik, memfasilitasi resolusi konflik yang tepat, dan menghasilkan hasil yang lebih produktif.

**Gaya kooperatif:** gaya pemecahan masalah, akomodatif, dan kompromi yang dikaitkan secara positif dengan pengelolaan konflik yang konstruktif yang menghasilkan *outcome* bagi individu dan organisasi.

**Gaya pemecahan masalah:** merupakan gaya yang paling tepat dan efektif dalam mengelola konflik.

**Gaya pengelolaan konflik:** meliputi gaya menegaskan, mengakomodasi, kompromi, memecahkan masalah, dan penghindaran dimana gaya tersebut dilihat sebagai strategi umum, atau orientasi perilaku yang diadopsi individu untuk mengelola dan menyelesaikan konflik.

**General Adaptation Syndrome (GAS):** teori yang menyatakan bahwa stres didefinisikan sebagai "*nonspecific demand on body – disturbs body equilibrium*", maksudnya stres adalah tuntutan nonspesifik dari tubuh yang menyebabkan keseimbangan tubuh terganggu.

**Generalised anxiety disorder:** agregat kecemasan atau kecemasan yang sulit dikendalikan, atau ketakutan yang berlebihan tentang kejadian di masa depan atau tentang kejadian di masa lampau, dan kecemasan tentang kinerja dan kemampuan.

**Health maintenance:** memelihara kesehatan melalui program diet, tidur yang cukup, dan jalan kaki yang ternyata dapat menurunkan tingkat stres.

**Holistic health model:** konsep yang mendasari suatu pendekatan ke arah pengendalian stres dan ketegangan yang berhadapan dengan

gaya hidup individu, melalui intervensi pada beberapa tingkatan, fisik, psikologis, dan sosial secara serempak.

**Hukum yerkes-dodson:** pandangan yang menyatakan bahwa kinerja terbaik akan dicapai ketika stres meningkat hingga mencapai batas optimum (bukan maksimum), namun setelah batas optimum tersebut kinerja akan mulai menurun.

**Iklim kelompok:** mengacu kepada ciri-ciri khas interaksi yang dilakukan anggota dalam kelompok.

**Increased social support:** meningkatkan dukungan dari sahabat, kolega untuk meningkatkan kepercayaan diri (*self-confidence*) atau harga diri (*self-esteem*).

**Increased tolerance of ambiguity:** lebih toleran jika menghadapi peran yang ambigu.

**Interrole conflict:** konflik yang muncul ketika harapan dua atau lebih peran yang dipegang oleh individu yang sama tidak sesuai.

**Intersender role conflict:** konflik yang muncul ketika anggota yang memiliki peran yang berbeda memperoleh harapan yang saling bertentangan.

**Intrasender role conflict:** konflik yang muncul ketika anggota yang memiliki peran yang sama memperoleh harapan yang bertentangan.

**Kecemasan:** suatu gejala yang sering kali ditandai oleh gejala-gejala fisik seperti tekanan, gemetar, berkeringat, debaran jantung, dan meningkatnya denyut nadi.

**Kelelahan emosional:** keadaan yang melibatkan penipisan energi atau pengeringan sumber emosi kita.

**Kelompok:** adalah suatu kumpulan dari orang yang saling berhubungan satu sama lain secara teratur hingga jangka waktu tertentu, dan mereka merasa diri untuk satu sama lain saling tergantung untuk mencapai satu atau lebih tujuan bersama.

**Kemampuan coping:** kemampuan untuk menyesuaikan diri.

**Keselamatan kerja (*job security*):** meningkatkan kualitas lingkungan kerja sehingga tercipta kondisi kerja yang aman dan selamat.

**Ketabahan (*hardiness*):** kemampuan secara perseptual dan behavioral untuk mentransformasikan stres negatif menjadi tantangan positif. Ketabahan merupakan dimensi kepribadian yang meliputi komitmen, *locus of control*, dan tantangan.

**Klarifikasi peran:** meminta kejelasan dari atasan (*supervisor*) tentang peran yang diberikan dengan peran yang diharapkan.

**Kohesivitas instrumen:** suatu perasaan kebersamaan yang berkembang ketika anggota kelompok satu sama lain saling tergantung. Mereka yakin bahwa tujuan kelompok tidak akan tercapai jika dilakukan sendiri-sendiri.

**Kohesivitas sosio-emosional:** suatu perasaan kebersamaan yang berkembang ketika individu memperoleh kepuasan secara emosional, dari keikutsertaannya dalam kelompok.

**Kohesivitas:** suatu proses dimana suatu perasaan "kita" muncul melebihi perbedaan-perbedaan dan motif individu.

**Komponen utama dalam pengalaman stres:** usaha dan distres atau stres negatif (*effort and distress*), dimana faktor usaha melibatkan unsur minat, keterlibatan, dan determinasi menyiratkan penanggulangan aktif, yaitu berusaha untuk mendapatkan dan mempertahankan kontrol. Faktor distres melibatkan unsur ketidakpuasan, kebosanan, ketidakpastian, dan kecemasan.

**Kompromi:** tawar-menawar yaitu menerima sesuatu dengan imbalan sesuatu yang lain dimana dalam upaya tersebut melibatkan pertimbangan berbagai isu, tawar-menawar, dengan menggunakan

negosiasi *trade-off*, dan mencari solusi yang memberi tingkat kepuasan bagi kedua belah pihak.

**Komunikasi horizontal:** komunikasi antara karyawan pada level yang sama dalam organisasi, yang berfokus pada komunikasi antara teman sebaya atau orang pada level yang sama atau hampir sama dalam organisasi.

**Komunikasi vertikal:** komunikasi antarkaryawan pada tingkat hierarki yang berbeda dalam organisasi selayaknya berfokus pada komunikasi ke bawah dan ke atas, antara manajer dan karyawan.

**Konflik administratif:** konflik yang mengacu pada struktur dan filosofi manajemen. dan terutama didasarkan pada definisi peran, pelaporan hubungan dan tanggung jawab, serta wewenang untuk tugas, fungsi, dan keputusan.

**Konflik afektif:** konflik yang berfokus pada manusia sehingga lebih emosional. Faktor kepribadian berpengaruh, muncul emosi negatif, meningkatnya ketegangan, dan menurunnya fungsi kelompok.

**Konflik antarkelompok:** peristiwa yang kadang-kadang diperlukan, kadang merusak, yang terjadi pada semua tingkat dan di semua fungsi dalam masyarakat dan organisasi.

**Konflik antar-organisasi:** konflik yang biasanya muncul dalam bentuk persaingan, misalnya antar-perusahaan.

**Konflik berbasis waktu:** mengacu pada konflik yang muncul ketika waktu yang dikhususkan untuk satu peran menyulitkan individu untuk berpartisipasi dalam peran lainnya.

**Konflik disfungsional atau konflik merusak:** konflik yang menghambat kinerja kelompok atau bentuk konflik yang destruktif.

**Konflik fungsional:** bentuk konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya (kelompok).

**Konflik horizontal:** konflik yang melibatkan persaingan antara fungsi, misalnya departemen penjualan versus departemen produksi, penelitian dan pengembangan versus rekayasa (*engineering*), pembelian versus hukum (*legal*), garis versus staf, dan sebagainya.

**Konflik hubungan:** konflik yang muncul bila ada ketidaksesuaian antarpribadi di antara anggota kelompok, termasuk benturan kepribadian, ketegangan, permusuhan dan gangguan. Jenis konflik ini menghasilkan emosi individu yang negatif, seperti kecemasan, ketidakpercayaan, atau kebencian,

frustrasi, ketegangan dan ketakutan untuk ditolak oleh anggota tim lainnya.

**Konflik interpersonal:** konflik yang terjadi, ketika ada ketidakcocokan antara dua individu. Beberapa penyebab yang paling sering dari konflik seperti ini adalah tujuan yang berbeda, metode, tingkat pengetahuan, kemampuan dan budaya atau peran individu yang berbeda dalam organisasi.

**Konflik intrapersonal:** konflik yang dialami seseorang yang disebabkan oleh dirinya sendiri.

**Konflik keluarga:** merupakan keterlibatan dalam argumen serius dengan orangtua, menyaksikan sebuah argumen serius, atau menyaksikan kekerasan fisik di rumah mereka yang melibatkan orang dewasa.

**Konflik keluarga-kerja:** konflik yang terjadi bagi karyawan ketika mereka merasa tekanan dari kedua peran yaitu pekerjaan dan keluarga, dan peran ini menjadi saling bertentangan untuk mereka, atau ketika partisipasi dalam salah satu peran memengaruhi partisipasi dalam peran lainnya.

**Konflik kepentingan:** konflik yang berkaitan dengan masalah antara orang-orang dan kepentingan mereka.

**Konflik kognitif :** bentuk konflik yang timbul melalui orang-orang yang memiliki pandangan berbeda pada beberapa hal.

**Konflik nilai** bentuk konflik yang terjadi jika terdapat perbedaan pendapat mengenai nilai atau harapannya.

**Konflik organisasi:** keadaan perselisihan yang dimunculkan oleh oposisi atau kebutuhan, nilai, dan kepentingan aktual yang dirasakan antara orang-orang yang bekerja bersama.

**Konflik pendekatan:** situasi dimana orang menghadapi dua pilihan positif yang sama-sama menarik, misalnya harus memilih menerima promosi di organisasi lama, atau menerima jabatan baru dengan fasilitas yang lebih menarik di organisasi lain.

**Konflik pendekatan-penghindaran:** kondisi dimana orang harus mengambil keputusan terhadap alternatif yang mempunyai konsekuensi positif dan negatif sekaligus, misalnya harus memilih apakah promosi dengan gaji tinggi, namun memiliki konsekuensi bertambahnya tanggung jawab.

**Konflik penghindaran-penghindaran:** kondisi dimana orang memiliki dua pilihan negatif yang sama-sama tidak menarik, misalnya apakah menerima pekerjaan di

kota lain yang tidak disukai atau diberhentikan dari organisasi.

**Konflik peran:** konflik yang juga didefinisikan sebagai tingkat di mana seseorang mengalami tekanan dalam satu peran yang tidak sesuai dengan tekanan yang terjadi dalam peran lain.

**Konflik pribadi:** konflik antara dua orang dan yang paling sering terjadi, yaitu ketika satu sama lain saling tidak suka atau terjadi benturan kepribadian.

**Konflik proses:** bentuk konflik yang mengacu pada ketidaksepakatan tentang bagaimana sebuah tugas harus diselesaikan, siapa yang harus bertanggung jawab dan bagaimana pendelegasian wewenang kepada individu.

**Konflik sosial :** konflik yang mengacu pada perbedaan interpersonal, intragrup, dan antarkelompok.

**Konflik tugas:** bentuk konflik yang disebabkan adanya ketidaksepakatan mengenai isi tugas dan tujuannya, seperti distribusi sumber daya, prosedur, dan interpretasi fakta. Konflik tugas mencakup perbedaan sudut pandang, gagasan, dan pendapat.

**Konflik vertikal:** konflik yang melibatkan persaingan antara tingkat hierarkis, misalnya serikat pekerja versus manajemen, mandor versus



manajemen menengah, pekerja toko versus mandor.

**Konflik:** suatu proses ketika satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain, atau perselisihan internal yang dihasilkan dari perbedaan gagasan, nilai, atau perasaan antara dua orang atau lebih.

**Konseling klinis:** meminta bantuan tenaga ahli seperti psikolog dan psikiater, untuk belajar bagaimana cara terbaik melakukan *coping* terhadap stresor.

**Learning theory:** teori belajar yang terdiri dari teori *classical conditioning model* (pavlovian) dan operan model (skinnerian), atau kombinasi dari keduanya dimana dalam kaitannya dengan stres menyatakan bahwa stres adalah kesalahan dalam kondisioning yang menyebabkan respons emosi yang terkondisi.

**Manajemen konflik:** suatu pendekatan yang berorientasi pada proses penyelesaian konflik, melalui kegiatan merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan dengan memanfaatkan berbagai bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) kepada para pihak yang terlibat konflik.

**Manajemen waktu:** mengatur waktu sehingga aktivitas yang tidak penting dapat dikurangi.

**Manajemen waktu:** suatu strategi untuk membantu pekerja yang mengalami masalah kelebihan beban kerja, dan mengalami konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya.

**Mediasi:** bantuan pihak ketiga yang bersifat netral dalam mencapai penyelesaian, dapat diterima oleh semua pihak yang bersengketa, dan memfasilitasi komunikasi yang memungkinkan pihak-pihak mencapai penyelesaian yang dinegosiasikan.

**Meditasi :** proses mental untuk melatih pikiran dan perasaan agar terpusat pada satu objek yang diinginkan dengan melupakan yang lainnya.

**Memaksa:** menyiratkan penggunaan kekuatan posisi dan dominasi untuk menyelesaikan konflik, yang melibatkan penerapan satu sudut pandang dengan mengorbankan orang lain dan ditandai oleh hasil yang kalah-menang, di mana satu pihak menguasai yang lain.

**Memecahkan masalah:** menyiratkan konfrontasi langsung dengan ketidak-sepakatan yang ditujukan secara langsung dimana konflik diperlakukan sebagai masalah dimana kedua pihak tertarik untuk

menemukan solusi yang dapat diterima bersama.

**Menarik diri:** upaya menghindar, menolak, menyerah, atau mundur sehingga merupakan upaya penolakan untuk mengatasi konflik dengan mengabaikannya sebanyak mungkin.

**Migrain:** gangguan kepala primer yang gejalanya ditandai dengan sakit kepala berulang pada tingkat sedang sampai parah.

**Negoisasi peran:** proses ketika pekerja mencoba merubah peran, terutama untuk mengurangi bertambah parahnya konflik peran, peran ambigu, kelebihan beban, atau kekurangan beban.

**Negosiasi:** proses tawar menawar dan mencapai kesepakatan dengan pemangku kepentingan khususnya mengenai transfer sumber daya, penyaluran informasi, dan pemenuhan tugas, atau proses menggabungkan sudut pandang yang berbeda untuk menghasilkan kesepakatan bersama.

**Outcome positif dari konflik:** gagasan yang lebih baik dihasilkan, orang-orang mencari pendekatan baru, masalah lama muncul ke permukaan dan diselesaikan, klarifikasi pandangan individu yang dapat menstimulasi minat dan kreativitas, serta kesempatan bagi orang

untuk menguji kemampuan mereka.

**Outcomes negatif dari stres:** sakit fisik dan mental, penurunan komitmen dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh pada menurunnya motivasi dan kinerja, produktivitas, serta ketidakhadiran karena sakit.

**Outcomes negatif:** beberapa orang merasa dikalahkan dan direndahkan, orang menjaga jarak, iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang, individu dan kelompok berkonsentrasi pada kepentingan mereka sendiri yang sempit, perlawanan berkembang daripada kekompakan kerja tim, serta peningkatan *turnover* karyawan.

**Penyebab konflik:** keberadaan orang yang berbeda dengan karakteristik demografi, kepribadian, kebutuhan, harapan, dan berbagai persepsi yang berbeda dalam organisasi termasuk institusi pendidikan.

**Pandangan interaksionis:** pandangan yang menganggap bahwa konflik diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

**Pandangan perilaku atau pandangan kontemporer:** pandangan yang juga dikenal sebagai pandangan hubungan manusia yang berpendapat bahwa konflik itu wajar dan tak terelakkan di semua

organisasi dan mungkin berdampak positif atau negatif, tergantung pada bagaimana konflik ditangani.

**Pandangan tradisional:** merupakan pandangan yang mengasumsikan bahwa konflik itu buruk, selalu memiliki dampak negatif, dan menyebabkan penurunan kinerja.

**Panic attack:** suatu serangan yang mendadak dan kuat, penuh ketakutan atau teror, sering kali dihubungkan dengan perasaan segera akan terjadi kiamat, dan perasaan ini biasanya disertai oleh beberapa gejala secara fisik seperti debaran jantung, nyeri dada, kegelisahan, kesulitan bernafas atau terasa dicekik.

**Pembagian kerja:** mengelola skedul dan *sharing* kerja jika pekerja mengalami keadaan darurat.

**Penanganan konflik:** suatu tindakan mengurangi dampak negatif dari konflik dan ketidakpastian, dan penggunaan gaya penanganan konflik yang positif dapat mengurangi dan menghapus pengaruhnya.

**Pencegahan konflik:** suatu tindakan yang bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang lebih besar.

**Pendelegasian:** mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada orang lain misalnya pada bawahan.

**Pengelolaan konflik :** suatu tindakan yang bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan, dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.

**Penilaian primer:** proses persepsi kognitif dimana seseorang merasakan sesuatu sebagai stres, netral, atau positif.

**Penilaian sekunder:** evaluasi atas apa yang mungkin dilakukan mengenai situasi yang penuh tekanan, dan individu memutuskan apakah mereka memiliki sumber daya mengatasi stresor.

**Penilaian ulang:** persepsi yang berubah tentang bagaimana situasi yang menegangkan didasarkan pada informasi baru dari lingkungan.

**Penyebab utama konflik organisasi:** kurangnya sumber daya, harapan yang berbeda, persaingan, kurangnya kerja sama, perbandingan gaji, saling ketergantungan, dan masalah komunikasi.

**Penyelesaian konflik :** suatu tindakan yang bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.

**Person-environment fit theory:** teori yang digunakan sebagai suatu cara untuk memahami proses

*adjustment*, antara karyawan dan lingkungan kerja mereka dimana dalam kerangka teori ini dijelaskan bahwa stres jabatan didefinisikan dalam bentuk istilah karakteristik-karakteristik pekerjaan, yang dapat menimbulkan stres yang negatif (*distres*) untuk setiap individu karena ketidakcocokan antara kemampuan-kemampuan dan atribut yang dimilikinya, dengan tuntutan-tuntutan dari tempat kerja.

**Person-role conflict:** konflik yang muncul ketika nilai dan kebutuhan individu yang berkonflik tidak sesuai dengan harapan peran anggota kelompok.

**Planful problem solving:** bereaksi dengan melakukan usaha-usaha tertentu yang bertujuan untuk mengubah keadaan, diikuti pendekatan analitis dalam menyelesaikan masalah.

**Positive reappraisal:** bereaksi dengan menciptakan makna positif dalam diri yang bertujuan untuk mengembangkan diri termasuk melibatkan hal-hal yang religius.

**Psychodynamic model:** teori yang menganggap bahwa stres adalah acuan primer terhadap kecemasan.

**Psychological stress theories:** teori yang berusaha untuk menjelaskan bagaimana kepribadian, ekspektasi

(harapan), dan interpretasi (penafsiran) terhadap suatu peristiwa sosial atau personal ke dalam suatu situasi yang *stressful*.

**Psychological theory:** teori yang berdasarkan bahwa kepribadian dan faktor-faktor organisasi telah dikenali sebagai penyebab yang utama terhadap munculnya stres jabatan.

**Redesain dan rotasi kerja:** menata kembali pekerjaan misalnya dengan menambah otonomi untuk mengatasi terjadinya konflik peran, dan memberikan umpan balik untuk mengurangi peran ambigu.

**Reduce perfectionism:** menyadari bahwa atasan, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan tidak selamanya sempurna, mesti ada kelemahan dan kekuatannya.

**Rekonsiliasi:** proses sosial yang dihasilkan oleh pemahaman bersama mengenai masalah, empati, perubahan dalam wacana publik, dan keprihatinan terhadap keadilan sosial.

**Rekonsiliasi:** sebuah proses untuk mengatasi kebutuhan pokok dan ketakutan masyarakat yang bergulat dengan luka konflik.

**Relaxation techniques:** teknik untuk menurunkan ketegangan otot, jantung, dan tekanan darah.

**Resolusi konflik:** pendekatan relasional dalam penanganan konflik.

**Resolusi konflik:** suatu tindakan yang menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru, dan yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.

**Seeking social support:** bereaksi dengan mencari dukungan dari pihak luar, baik berupa informasi, bantuan nyata, maupun dukungan emosional.

**Self controlling:** bereaksi dengan melakukan regulasi, baik dalam perasaan maupun tindakan.

**Self-efficacy:** keyakinan diri untuk mampu mengendalikan atau menyesuaikan tuntutan yang *stressful* dengan sikap optimis,

**Sense of personal control:** perasaan mempunyai kontrol diri terhadap kejadian sarat stres dan *self esteem*.

**Sifat konflik:** saling ketergantungan, ketidaksepakatan, dan gangguan.

**Sindrom pramenstruasi:** suatu keadaan yang mengacu pada gejala fisik dan emosional, yang terjadi dalam satu sampai dua minggu sebelum periode datang bulan wanita.

**Social stress theories:** teori yang berusaha menjelaskan stres yang didasarkan pada konflik kelompok,

pendistribusian kekuatan, dan kekayaan yang tidak merata.

**Sociological theory:** teori yang memiliki argumentasi bahwa struktur-struktur kekuasaan, konflik kepentingan yang terlembaga antara keselamatan dan produktivitas, divisi sosial pekerja, proses tenaga kerja, hubungan-hubungan industrial dan politik yang menjadi penyebab utama penyakit dan stres jabatan.

**Specific phobia:** ketakutan atau kecemasan yang khas ditandai oleh takut pada objek khusus yang ditakuti, atau situasi yang dipersepsi tidak pada tempatnya dan di luar batas.

**Strategi berkompromi (*compromise strategy*):** strategi yang dipilih jika kepastian kurang, tetapi ada kerja sama dimana strategi ini didefinisikan sebagai usaha untuk memuaskan orang lain dan ketertarikan pihak lain, bahkan jika perlu mengorbankan keinginan dan minat pihak pertama untuk menyelesaikan konflik.

**Strategi kendali:** strategi *coping* yang dilakukan dengan menggunakan perilaku dan kognisi secara langsung, yang ditujukan untuk mengantisipasi atau memecahkan masalah.

**Strategi kerja sama dan kolaborasi:** strategi yang dipilih ketika para pihak sama-sama cenderung untuk mencapai tujuan dan sama-sama tertarik untuk menyelesaikan konflik.

**Strategi manajemen simptom:** strategi *coping* yang difokuskan untuk mengurangi gejala stres, misalnya dengan menggunakan metode relaksasi, meditasi atau latihan mengelola stres jabatan.

**Strategi mengatasi:** strategi *coping* yang dilakukan dengan menggunakan perilaku dan kognisi secara langsung, yang ditujukan untuk mengantisipasi atau memecahkan masalah.

**Strategi menghindar:** strategi *coping* dengan menggunakan perilaku menghindar dari situasi stres.

**Strategi menolak :** strategi yang dipilih jika kerja sama kurang, kepastian juga kurang, di mana strategi ini mengabaikan kepentingan para pihak dengan menolak untuk menghadapi konflik atau menunda penyelesaian.

**Strategi negosiasi :** strategi yang dipilih jika ada kerja sama dan kepastian pada tingkat sedang, dimana kedua belah pihak menghormati tuntutan dan keinginan masing-masing.

**Strategi persaingan:** strategi yang dipilih jika kerja sama kurang, tetapi ada kepastian dimana strategi ini menggunakan metode-metode otoriter, diktator, dan dominasi untuk mengendalikan konflik.

**Strategi simptom manajemen:** strategi *coping* yang difokuskan untuk mengurangi gejala stres, misalnya dengan menggunakan metode relaksasi, meditasi, medis, atau latihan mengelola simptom stres jabatan.

**Stres jabatan:** interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik-karakteristik pekerja, dimana tuntutan-tuntutan dari pekerjaan melebihi kemampuan pekerja itu.

**Stres kerja:** reaksi individu dengan karakteristik lingkungan kerja yang secara emosional dan fisik beragam.

**Stres psikososial:** kondisi stres dimana tidak dapat membahayakan tubuh kita secara langsung dan dampaknya pada kesehatan manusia adalah secara tidak langsung, yang dihasilkan dari beberapa jenis respons tubuh terhadap kesulitan eksternal yang dialami.

**Stres:** pengalaman emosional yang tidak menyenangkan terkait dengan unsur-unsur kecemasan, ketakutan, kegelisahan, iritasi, gangguan,

kemarahan, kesedihan, keterasingan, dan depresi.

**Stresor ekstraorganisasi:** faktor penyebab yang bersumber dari luar organisasi, seperti kehidupan keluarga, status sosial ekonomi dan kondisi lingkungan fisik (bising, panas, sesak dan polusi udara) yang merupakan sumber stres dari luar organisasi.

**Sumber eksternal:** sumber yang mengacu pada faktor-faktor yang berada di luar organisasi.

**Sumber internal:** sumber yang mengacu pada faktor-faktor yang melekat dalam struktur organisasi.

**Sumber potensial konflik:** sumber potensi timbulnya konflik dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan persepsi, keterbatasan sumber daya, serta departementalisasi dan spesialisasi.

**Systemic theory:** suatu pendekatan yang sistemik atau transaksional terhadap stres jabatan yang menyatakan bahwa ada keadaan di mana kepribadian atau kondisi-kondisi lingkungan yang kurang baik, satu sama lainnya memiliki konteks hubungan yang tidak relevan.

**Team:** kelompok, dua atau lebih orang-orang yang saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain, satu sama lain bertanggung jawab untuk meraih sasaran bersama

yang dihubungkan dengan sasaran hasil organisatoris, dan mereka merasa dirinya sebagai suatu kesatuan sosial di dalam satu organisasi.

**Tekanan eksternal:** kekuatan-kekuatan luar perusahaan yang menekan sistem internal.

**Teori dukungan sosial:** teori yang menyatakan bahwa dukungan sosial membantu dalam mengatasi dan menurunkan tingkat stres.

**Teori ketahanan:** teori yang menyatakan bahwa ketahanan seseorang dalam menghadapi stres tergantung pada bagaimana ia memandang stres sebagai sesuatu yang lebih lucu daripada ancaman (humor dan stres), bagaimana mengurangi rasa tersinggung dan permusuhan, bagaimana cara untuk merasa lebih percaya diri, bagaimana perasaan mengendalikan kejadian yang memengaruhi hidup, mengurangi ketakutan (kecemasan) yang tidak realistis, dan menganggap stres sebagai tantangan dan berada dalam kendali.

**Teori peristiwa kehidupan:** teori yang dikembangkan oleh Holmes dan Rahe yang mengemukakan bahwa stres terjadi ketika situasi membutuhkan lebih banyak sumber daya daripada yang tersedia.

**Transformasi konflik:** gambaran umum situasi secara keseluruhan yang meliputi kegiatan pencegahan konflik, penyelesaian konflik, pengelolaan konflik, dan resolusi konflik.

**Trauma kehidupan:** kondisi yang dapat menyebabkan stres seperti masalah perkawinan, kesulitan keluarga, dan masalah kesehatan yang pada awalnya tidak terkait dengan stres.



- Adejimola, A. S. "Language and Communication in Conflict Resolution". *Journal of Law and Conflict Resolution*, 1(1): 1–9. 2009.
- Adu, Isaac Nyarko, Patricia Muah, Mohammed-Aminu Sanda, Felix Sarfo. "The Role of Conflict Management in Improving Relationships at Work: The Moderating Effect of Communication". *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 6 (6): 367–376. 2015.
- Akintayo, D. I. "Influence of Emotional Intelligence...". dalam *International Business and Economics Journal*. 9(12): 131–140. 2010.
- Allison, C. T. 1971. *Essence of Decision*. Boston: Little, Brown.
- Almerigagna, Jehanne et al., 2006. *A State of High Anxiety: How Nonsupportive Interviewers Can Increase The Suggestibility of Child Witnesses*, (online) (www.Interscience.wiley.com, diakses tanggal 20 Juli 2017)
- Amato, P. R. "The Consequences of Divorce for Adults and Children". dalam *Journal of Marriage and Family*. 62 (4): 1269–1287. 2000.
- Amato, P. R., & Afifi, T. D. "Feeling Caught between Parents: Adult Children's Relations with Parents and Subjective Well-Being". dalam *Journal of Marriage and Family*. 68 (1): 222–235. 2006.
- Aminah Ahmad. "Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict. dalam *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 4 (1): 57–65. 2008.
- Arnold, Hug J. & Daniel C. Feldman. 1986. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Arnold, L.E. "Stress in Children and Adolescents: Introduction and Summary". dalam *Childhood Stress*. 1990.
- Arshadi, N., & Damiri, H. "The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. dalam *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84: 706–710. 2013.

- Ashley Weinberg, Valerie J. Sutherland and Cary Cooper. 2010. *Organizational Stress Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Atkinson, Holly. 1987. *Women and Fatigue*. New York: Pocket Books.
- Atwater. 1983. Easwood, *Psychology of Adjustment*, 2<sup>ed</sup>. New Jersey: Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Aziz, M. "Role Stress among Indian Information Technology Sector". dalam *Women in Management Review*. 19 (7): 356–363. 2004.
- Bagdi, A., & Pfister, I. 2006. Childhood Stressors and Coping Actions: A Comparison of Children and Parent's Perspectives, (online), *Child & Youth Care Forum*.
- Baqutayan, S.M.S, Tarbizi, M.R.F, Minavand, H. "Is Workplace Conflict Costly? An International Case Study of Conflict and Stress among Project Managers. Dalam *International Journal of Development and Conflict*. 4: 49–59. 2014.
- Barling, J. & Phillips, M. "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study" dalam *Journal of Psychology*. 127: 649–657. 1993.
- Barling, Julian; Cooper, Cary. 2008. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. New York: SAGE Publications Ltd.
- Barton, M.L., & Zeanah, C.H. "Stress in The Preschool Years". dalam *Childhood Stress*. 193–215. 1990.
- Baxter, J., Weston, R., & Lixia Qu. "Family Structure, Co-parental Relationship Quality, Post-Separation Paternal Involvement and Children's Emotional Well-being". dalam *Journal of Family Studies*. 17 (2): 86–109. 2011.
- Behrman, Douglas, H., William, D., & Perreault, Jr. "A Role Stress Model of The Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons". dalam *Journal of Marketing*. 48: 9- 21. 1984.
- Siu O-l, Spector, P. E., Cooper, C. L., Lu, L., & Yu, S. "Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control." dalam *Applied Psychology: An International Review*, 51, 608–632. 2002.
- Smet, Bart. 1994. *Psikologi Kesehatan*, Jakarta: Grasindo.
- Sommerville, J. & Langford, V. "Multivariate Influences on The People Side of Projects: Stress and Conflict." dalam *International Journal of Project Management*. 12, 234–243. 1994.

- Spaho, K. "Organizational Communication and Conflict Management". dalam *Management*, 18(1), 103–118. 2013.
- Sparks, K., Faragher, B. and Cooper, C.L. "Well-Being and Occupational Health in The 21st Century Workplace". dalam *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 489–509. 2001.
- Sprigg, C.A., Stride, C., Wall, T.D., Holman, D.J. and Smith, P. "Work Characteristics, Musculoskeletal Disorders and the Mediating Role of Psychological Strain: A Study of Call Center Employees". dalam *Journal of Applied Psychology*, 92: 1456–66. 2007.
- Stitt, A. J. 2004. *Mediation: a Practical Guide*, London: Cavendish.
- Strohschein, L. 2005. Parental Divorce and Child Mental Health Trajectories. dalam *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1286–1300.
- Sun, Y. "Family Environment and Adolescents Well-Being Before and After Parents Marital Disruption: A Longitudinal Analysis. dalam *Journal of Marriage and Family*. 63(3), 697–713. 2001.
- Sutja Akmal. 2017. *Emotional Freedom Technique: Teknik Mengatasi Masalah dengan Cepat dan Mudah*. Jakarta: Referensi.
- Swain, J. E., Lorberbaum, J. P., Kose, S., and Strathearn, L. "Brain Basis of Early Parent–Infant Interactions: Psychology, Physiology, and In Vivo Functional Neuroimaging studies. dalam *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 48(3-4), 262–287. 2007.
- Syafaruddin & Anzizhan. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Taino, G, Andrea Battaglia, Marcello Imbriani. "Workplace Conflicts and Psychological Work-related Injuries: Our Experience in Italy. dalam *Journal of Health and Social Sciences*, 1(1), 17–22. 2016.
- Tang, Y.T. & Chang, C.H. "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. dalam *African Journal of Business Management*, 4(6), 869–881. 2010.
- Tariszka- Semegine, E. "Organizational Internal Communication as a Means of Improving Efficiency. dalam *European Scientific Journal*. 8 (15), 1857 – 7881. 2011.

- Taylor, S.E. 1991. *Health Psychology*, 3<sup>th</sup>. New York : McGraw-Hill Inc.
- Theunisen, B. Vuuren, L.V., & Visser, D.V. "Communication of Job Related Information and Work Family Conflict in Dual Career Couples". dalam *Journal of Industrial Psychology*, 29 (1), 18–25.
- Thomas, K. W, & Schmidt, W H. "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict". dalam *Academy of Management Journal*, 315–318. 1976.
- Tidd S.T. & Friedman R.A. "Conflict Style and Coping with Role Conflict: an Extension of The Uncertainty Model of Work Stress. dalam *International Journal of Conflict Management*. 13 (3), 236–257. 2002.
- Tirumalaiah, K, V. Sreecharan & W.R. Sony. A Study on Stress Factors Influencing Conflict Management. dalam *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*. 2(3), 616–625. 2014.
- Tjosvold, D. "Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges". dalam *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285–342. 1998.
- Toga, A. W., Thompson, P. M., and Sowell, E. R. "Mapping Brain Maturation". dalam *Trends in Neurosciences*, 29(3), 148–159. 2006.
- Tomajan, K. "Advocating for Nurses and Nursing". dalam *The Online Journal of Issues in Nursing*, 17(1). 2012.
- Touval, S. and Zartman, W. I. 2001. International Mediation in the Post- Cold War Era, in C. Crocker et al., *Turbulent Peace*, Washington, DC: US Institute of Peace Press.
- Trad, P.V., & Greenblatt, E. 1990. Psychological Aspects of Child Stress: Development and The Spectrum of Coping Responses. In L.E. Arnold (Ed.), *Childhood stress*. New York: Wiley.
- Treven, U., Treven, S. "Stress Management in Educational Organizations". dalam *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 16(2), 256–261. 2010.
- Zikmann, Robert, V. "Construction Conflict Management and Resolution: Successful Conflict Management". *Proceedings of the First International Construction Management Conference, The University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST)*, 25–27 September 1992, London: E & FN SPON.

## A

absensi, 143, 295,  
 adaptasi, 45, 138, 139, 140, 165, 167,  
 181, 198, 202, 213, 307, 312, 313,  
 318  
 adrenalin, 67, 136, 166, 339  
 agitasi, 217  
 agoraphobia, 140, 217, 218, 248  
 agresi, 14, 37, 64, 67, 72, 78, 94, 150,  
 201, 202, 205, 217, 252, 286, 287,  
 291, 327, 334, 344  
 agresif, 14, 37, 64, 67, 72, 78, 94, 150,  
 201, 202, 205, 249, 286, 287, 343  
 akademisi, 142, 145, 146, 147  
 akomodatif, 89, 94, 112, 113, 145  
 aktualisasi diri, 55, 62, 63, 89, 244,  
 251  
 alergi, 207, 210, 211, 212  
 ambigu, 9, 18, 33, 34, 38, 61, 66, 70,  
 73, 89, 101, 143, 158, 183, 185,  
 186, 187, 190, 194, 235, 236, 278,  
 286, 287, 291, 310, 325, 326, 330,  
 359, 363  
 antisosial, 1, 72, 89, 343  
 antusiasme, 166, 302, 343  
 arbitrase, 83, 115, 121, 122

## B

beban kerja, 48, 49, 57, 61, 74, 142,  
 143, 145, 160, 176, 186, 187, 192,  
 193, 201, 203, 209, 212, 235, 323,  
 324, 330  
 beban psikologis, 185  
 brainstorming, 65, 110, 120  
 bullying, 35, 60, 68, 120, 203, 326,  
 327, 340, 343, 349  
 burnout, 44, 92, 180, 181, 190, 223,  
 224, 301, 302, 305, 359

## C

cemas, 134, 136, 137, 143, 146, 150,  
 151, 155, 156, 157, 166, 182, 186,  
 192, 205, 209, 210, 216, 217, 218,  
 219, 221, 236, 238, 239, 240, 241,  
 242, 243, 244, 245  
 cinta, 128, 139, 154, 166, 196, 198,  
 247, 250, 260, 268, 342, 347  
 conditioning, 151, 180

## D

dampak konflik, 42, 44, 54, 57, 62, 70,  
 71, 77, 92  
 dampak negatif, 8, 15, 33, 48, 51, 53,  
 67, 68, 70, 73, 74, 77, 79, 95, 114,  
 122, 132, 309, 339

dampak positif, 40, 48, 53, 63, 66, 73,  
77, 80, 92, 135, 170, 250, 320, 357  
dampak stres, 171, 173, 181, 184, 185,  
189, 203, 314, 315, 317, 335  
depersonalisasi, 158, 249  
depresi, 33, 41, 42, 69, 70, 73, 98, 137,  
143, 157, 182, 186, 196, 205, 217,  
227, 249, 302, 304, 336, 341, 342  
destruktif, 11, 15, 19, 38, 63, 66, 115,  
161, 181, 334  
disfungsional, 2, 3, 5, 11, 18, 36, 39,  
55, 60, 66, 67, 113, 332  
disposisi, 27  
distres, 156, 158, 160, 161, 163, 168,  
170, 177, 229, 241, 314, 318, 339  
dukungan sosial, 45, 147, 154, 157,  
160, 164, 184, 186, 188, 194, 232,  
235, 238, 308, 330, 335, 336

## E

efek psikologis, 127, 156, 333  
efek stres, 46, 146, 173, 174, 336  
eksistensi, 4, 127, 216, 244, 268  
ekspektasi, 2, 127, 216, 244, 268, 279,  
283  
ekspresi wajah, 13, 60  
emosi kognitif, 13  
emosi negatif, 13, 48, 69, 112, 127,  
166, 174, 229, 230  
empati, 151, 154, 179, 185, 336, 346,  
348  
ergonomika, 163  
eskalasi konflik, 6, 13, 56

## F

*fight or flight*, 138, 240, 307, 340

fobia, 217, 218, 248, 249  
frustrasi, 7, 9, 32, 55, 60, 61, 74, 82,  
97, 112, 128, 143, 165, 166, 172,  
194, 326, 344  
fungsi intelektual, 172  
fungsional, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 23, 36, 56,  
62, 98, 107, 111, 113, 145, 161,  
232, 235, 239, 332

## G

gangguan fisiologis, 140, 198, 199  
gangguan kecemasan, 143, 217, 341  
gangguan komunikasi, 83  
gangguan konsentrasi, 223  
gangguan mental, 68, 217, 224  
gangguan pramenstruasi, 222  
gaya coping, 139, 231, 300  
gaya kepemimpinan, 62, 88, 194, 273  
gaya manajemen, 8, 13, 88, 90, 111,  
113, 114, 142, 201, 323, 350,  
gejala fisik, 146, 182, 206, 216, 217,  
222, 223, 240  
gejala mental, 204  
gejolak diri, 135  
generalisasi, 148

## H

harga diri, 28, 69, 98, 138, 139, 178,  
236, 297, 335, 347  
hedonistis, 135  
homeostasis, 148, 149, 162, 172, 236  
hubungan formal, 100  
hubungan informal, 100  
hubungan interpersonal, 3, 68, 69,  
103, 183, 189, 198, 258, 259, 266,  
295, 323

hubungan kerja, 8, 27, 83, 96, 107,  
142, 145, 335, 346  
hubungan negatif, 27, 28, 33, 49, 73  
hubungan positif, 28, 33, 47, 48, 73

## I

identitas diri, 45, 178  
iklim organisasi, 105, 106, 108, 186,  
189, 203  
inovatif, 3, 8, 63, 64, 66, 80, 86, 120,  
123, 161  
interdependensi, 17, 105, 111, 112,  
313  
intimidasi, 35, 322, 326, 327, 343  
irasionalitas, 76, 79

## J

James L. Gibson, 144, 252, 283, 286  
jantung berdebar, 207, 210, 217, 223

## K

karakteristik individual, 144, 186  
karakteristik kepribadian, 158  
kecerdasan emosional, 28, 29, 53, 111,  
113, 129, 130  
kekuatan eksternal, 175, 323  
kelelahan kronis, 215, 303  
kemampuan coping, 136, 144, 152,  
197, 231, 232, 244, 249, 300  
kemampuan pekerja, 74, 143  
keragaman budaya, 102, 114  
kesehatan kerja, 327  
kesehatan mental, 41, 216, 306, 335,  
340  
kesehatan pekerja, 160, 169

kesehatan psikologis, 158, 161, 174,  
313, 330  
kesejahteraan psikologis, 71, 142, 331  
ketegangan mental, 204  
keterampilan komunikasi, 83, 120  
keterampilan mendengar, 83, 109  
komunikasi informal, 100  
komunikasi negatif, 108  
kondisi fisiologis, 174  
kondisi sosial, 127, 180  
konflik horizontal, 38, 39, 53  
konflik hubungan, 3, 9, 23, 25, 68, 69,  
82, 159  
konflik internal, 15, 31, 39, 71  
konflik internasional, 72, 84, 85, 88  
konflik interpersonal, 18, 34, 35, 36,  
37, 39, 50, 36, 88, 96, 111, 112,  
113, 194  
konflik intrapersonal, 18, 30, 31, 36,  
50, 173  
konflik keluarga, 26, 27, 29, 40, 41, 42,  
43, 44, 45, 46,  
konflik peran, 50, 54, 66, 70, 73, 143,  
160, 183  
konseling, 183, 218, 235, 236, 310,  
318, 320  
konsensus, 6, 61, 73, 83, 90, 115, 123  
konsesi, 101, 118, 119, 120  
kontemporer, 2, 3, 25, 80, 81, 117,  
130, 323

## L

Laurie J. Mullins, 137, 254  
Lazarus, 141, 152, 176, 177, 197, 229,  
230, 233, 307, 318  
Levi, 173, 177, 224, 243, 301, 308

Lewis Coser, 5  
lokus kontrol, 28, 346  
Lynch, 119, 124

## M

maladaptif, 178, 248  
manajer proyek, 71, 82, 83, 84, 85, 86,  
87, 89, 93  
manifestasi stres, 171, 178, 179  
mediasi, 29, 34, 41, 52, 82, 114, 117,  
121, 130, 132, 144, 147, 159, 244,  
251, 263, 327  
meditasi, 157, 188, 234, 235, 237,  
309, 311, 333, 341, 354  
mekanisme, 4, 82, 115, 134, 162, 172,  
180, 211, 228, 243  
metabolisme, 222  
motif, 5, 14, 36, 127, 147, 168, 256,  
264, 312  
motivasi, 244, 262, 276, 277, 284,  
285, 290, 295, 296, 299

## N

negosiasi, 82, 88, 89, 91, 101, 103,  
104, 114, 115  
neurotik, 186, 242, 300

## O

obesitas, 213, 215  
organisme, 141, 148, 149, 150, 154,  
163, 172, 175, 243, 245, 316  
otomatisasi, 182, 183  
*outcome*, 135, 151, 160, 168, 180, 187,  
188, 229, 231, 232, 249

## P

pandangan interaksionis, 3, 11, 80, 81,  
249  
pandangan tradisional, 2, 79, 81  
paranoia, 1  
pengelolaan konflik, 79, 84, 88, 91,  
92, 110, 112, 114, 115, 130  
pengendalian konflik, 103  
penilaian kognitif, 139, 141, 152, 177,  
180, 186, 198, 199, 244, 245  
penilaian primer, 141, 188, 197  
penilaian sekunder, 141, 152, 188,  
197, 231, 244  
peningkatan stres, 135, 158  
penyakit sosial, 182  
penyelesaian konflik, 83, 86, 87, 92,  
103, 108, 126, 132  
penyelia, 160, 161, 292  
peran gender, 26, 27, 53  
perilaku coping, 150, 178, 229, 230  
perspektif fisiologis, 172  
pertahanan psikologis, 139, 245  
perubahan fisiologis, 140, 156, 174  
produktivitas, 8, 10, 15, 32, 57, 63, 64,  
67, 70, 71, 75, 110, 135, 145, 168,  
182, 261, 284, 285, 303, 310, 311,  
312, 313, 322, 325, 330, 352  
proses *coping*, 161, 178, 228, 230, 231,  
psikobiologis, 167, 173  
psikosomatik, 67, 69, 139, 166, 172,  
310



## Q

Quick & Quick, 190, 312

## R

rasial, 114  
reaksi alarm, 138, 139  
reaksi fisik, 71, 143, 149, 162, 307  
rekonsiliasi, 4, 115, 117, 123, 127, 128, 129, 130, 132, 242  
relaksasi, 156, 166, 188, 204, 209, 218, 234, 237, 308, 310, 317, 333, 351, 353  
resistensi, 63, 103, 125, 138, 222, 285  
resolusi konflik, 5, 12, 19, 37, 40, 62, 79, 82, 83, 85, 86, 88, 91, 92, 94, 96, 107, 108, 112, 113, 114, 115, 117, 130, 324  
respons adaptif, 144, 153, 239, 245  
respons stres, 155, 156, 164, 166, 171, 174, 179, 218, 312, 317, 318, 335, 344, 349  
ruang sosial, 128, 129

## S

saluran komunikasi, 100, 107, 161, 291  
*self-efficacy*, 28, 66, 73, 231, 282, 346  
*signal anxiety*, 150  
sindrom, 44, 138, 221, 222, 224, 303, 318, 340  
sistem kekebalan, 156, 206, 211  
sosio-emosional, 122, 264  
stimulus, 139, 140, 144, 147, 151, 152, 167, 168, 171, 175, 176, 177, 180, 239, 241, 243, 244, 248, 249

stres berbasis respons, 171, 172, 173, 176, 177  
stres berbasis stimulus, 176  
stres eksternal, 174  
stres interaktif, 177, 179  
stres kerja, 25, 33, 34, 37, 70, 71, 72, 133, 142, 145, 146, 224, 310, 311, 332, 336  
stres negatif, 156, 166, 170, 180, 189, 241, 306, 312, 315, 320, 331, 339  
stres positif, 166, 181  
stres psikososial, 173, 174,  
stresor, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 152, 154, 162, 167, 168, 176, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 194, 203, 208, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 238, 244, 249, 250, 307, 312, 313, 317, 318, 333, 339, 340, 344, 345, 346, 347  
struktur organisasi, 15, 86, 100, 104, 107, 182, 183, 188, 190, 280  
sumber eksternal, 15, 16  
sumber internal, 15, 231  
sumber stres, 71, 74, 137, 138, 142, 144, 145, 175, 178, 179, 181, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 195, 196, 200, 202, 210, 221, 224, 225, 227, 228, 234, 250, 274, 300, 310, 318, 322, 323, 325, 330, 332, 333, 338, 339, 343, 353

## T

tekanan fisik, 176  
tekanan kerja, 9, 46, 142, 146  
teori dukungan sosial, 154, 157, 170

teori ketahanan, 154, 155, 170  
teori peristiwa kehidupan, 154, 170  
teori stres secara biologis, 148, 167  
teori stres secara psikologis, 148, 167  
teori stres secara sosial, 148, 167  
tipe kepribadian, 28, 29, 53, 147, 186

## U

umpan balik, 91, 99, 153, 162, 178,  
235, 272, 299, 328, 329, 330, 331,  
349

## V

Verma, 80  
*violence*, 2, 79, 187, 190

## W

waspada, 82, 97, 136, 180, 200, 214,  
218, 241, 249, 250, 274, 300, 321,  
352  
*win-lose*, 35  
*win-win*, 77, 86, 96, 101, 113, 130

## Y

Yerkes-Dodson, 135, 199, 200  
yurisdiksi, 18, 24, 38

## Z

Zartman, 117, 121  
Zikmann, 82



**EKAWARNA**, lahir di Desa Linggarjati, Kecamatan Cilimus, Kabupaten Kuningan, Provinsi Jawa Barat, tanggal 7 Desember 1954, putra ketiga dari Bapak Dulgani (Alm) dan Ibu Sanifah (Alm). Menyelesaikan pendidikan dan lulus SD Negeri Linggarjati tahun 1967, SMP Negeri Cilimus tahun 1970, SMA Negeri Kuningan Jurusan Paspal tahun 1973, IKIP Bandung Prodi Pend. Ekonomi Perusahaan tahun 1978, Akta V UT Prodi

Teknologi Pengajaran tahun 1986, S-2 Universitas Indonesia Prodi Psikologi Industri & Organisasi tahun 1995, dan S-3 Universitas Negeri Jakarta Prodi Manajemen Pendidikan.

Pernah mengikuti *Research Management and Development Program* di University of Guelph Canada, *Distance Education and Relationships between the Business and University Communities* di University of Florida USA, *Training Program in Curriculum Development and Pedagogy, Academic Research Management, and Networking Methodology* (1996) di Canada, juga mengikuti *Institutional Self Assesment for Planning* (1996), *Workshop an Status Junction and Roles of Academic Dean* (1998) dan *Workshop Total Quality Management* (1999) yang diselenggarakan Dikti-JICA. Pernah menduduki jabatan sebagai Pembantu Dekan I FKIP FKIP Universitas Jambi (UNJA) (1983–1992), Dekan FKIP UNJA (1996–2000), Ketua Lembaga Penelitian UNJA (2000–2006), dan Ketua Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu UNJA (2013–2017).

Pengalaman menulis buku: 1) Permodalan Koperasi (2007), 2) Stres Jabatan (2010), 3) Teori Administrasi dan Manajemen (2010), 4) Manajemen Badan Usaha dan Koperasi (2011), dan 5) Penelitian Tindakan Kelas (2013).

Pekerjaan tetap sebagai Dosen tetap pada FKIP Universitas Jambi (UNJA) dengan pangkat Pembina Utama Madya, golongan IV/d dengan jabatan akademik

Guru Besar (Profesor) dalam bidang Manajemen Pendidikan. Menikah dengan Uci Ukanengci tahun 1981 dan dikaruniai tiga orang putra: Bisma Unjasmedi, S.E., Shita Unjaswati, S.E.Ak, dan Wibisana Unjasuta, S.Pd. dan empat cucu; Pilo Kinza Indrapraja, Bazli Yuma Candrabuwana, Haqi Yuma Candrakesuma, dan Bariq Yuma Candrakirana.