

# **KONFLIK dan STRES dalam ORGANISASI**

**Chairul Furqon, S.Sos., MM.**

## **A. KONFLIK**

Dalam suatu organisasi, perselisihan atau konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, konflik dapat berpengaruh positif maupun negatif. Berkaitan dengan hal tersebut, Handoko (1995:346) mengemukakan bahwa:

“Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/ atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.

Kemudian menurut Stoner & Wankel (1980:216):

“Konflik organisatoris merupakan suatu ketidaksesuaian paham antara dua orang anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang langka, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda-beda”.

## **Situasi Konflik Dalam Organisasi**

Organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Robbin (1990:6) mengemukakan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen : (1) kompleksitas; (2) formalisasi dan (3) sentralisasi.

Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, hierarki organisasi serta sejauh mana unit-unit organisasi tersebar.

Formalisasi, melihat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para

anggota organisasinya. Umumnya, organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarisi secara minimum.

Sentralisasi, mempertimbangkan dimana letak pengambilan keputusan. Umumnya organisasi, pengambilan keputusan. Umumnya organisasi, pengambilan keputusan sangat sentralisasi. Masalah-masalah dialirkan ke top manajemen dan dipilih tindakan yang tepat, atau kekuasaan tersebar ke bawah di dalam hierarki tetapi keputusan tetap pada top manajemen.

Jika memperhatikan komponen struktur organisasi tersebut, tampak salah satu tugas penting dalam organisasi adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya ke suatu arah tujuan. Sesuatu yang tidak dapat dihindari dari proses pengorganisasian dari pelaksanaan struktur organisasi adalah konflik dalam organisasi. Hal ini seperti yang disebutkan Robbin (1990:450) bahwa: "konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari". Hal ini dimungkinkan karena konflik berakar dari karakteristik struktural maupun kepribadian yang tidak cocok. Dalam organisasi, sumber daya organisasi umumnya tidak melimpah, pegawai sebagai anggota organisasi mempunyai kepentingan serta pandangan yang beraneka ragam sehingga konflik merupakan realitas yang tidak pernah berhenti dalam organisasi.

Selanjutnya Schall (1973:30) mengatakan "Konflik itu terjadi setiap hari, berlangsung secara normal, merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam proses institusional secara alami sebagai realitas sosial".

Konflik dalam organisasi timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Handoko (1995:345) menyatakan bahwa penyebab-penyebabnya yaitu:

- (1) Komunikasi: salah pengertian berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten;
- (2) Struktur: pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka;
- (3) Pribadi: ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang

diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Sementara itu berdasarkan pendapat Tyson & Jackson (2001:61) yang mengutip dari Blake & Mouton menyatakan bahwa :

“Konflik merupakan fungsi penting terhadap produksi/hasil”. Oleh karena itu, konflik merupakan bagian terpenting dalam upaya meningkatkan hasil kerja dan hasil produksi sehingga untuk kepentingan tersebut harus mengupayakan “bagaimana membiarkan konflik muncul dalam cara yang tidak merusak”.

Memperhatikan uraian tersebut, memperlihatkan bahwa konflik dalam organisasi, perlu dikendalikan supaya organisasi tidak statis, apatis dan harus tanggap terhadap perubahan diperhatikan dari berbagai unsure yang mempengaruhinya baik penyebab, tempat maupun dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

## **Bentuk Konflik dalam Organisasi**

Richard (1969:2) mengemukakan, terdapat dua macam bentuk konflik dalam organisasi yang tidak dapat dihindari (1) *Substantive conflict*, yaitu konflik secara substantif yang meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti tujuan-tujuan, alokasi sumber-sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan dan prosedur-prosedur serta penugasan pegawai; (2) *Emotional conflict*, yaitu timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Kedua bentuk konflik tersebut dapat memiliki sisi konstruktif dan destruktif.

### **1. Konflik Destruktif**

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu dan atau organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat didalamnya. Konflik demikian misalnya terjadi, apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka (konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota

sebuah komite tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (konflik substantif destruktif).

Ada banyak keadaan, dimana konflik dapat menyebabkan orang yang mengalaminya mengalami goncangan (jiwa), bagi mereka yang melihat kejadiannya, dan bagi organisasi atau subunit-subunit di mana situasi konflik terjadi, hal tersebut akan menghambat operasi-operasinya. Sangat tidak menyenangkan misalnya, untuk berada dalam bidang kerjasama, dimana dua orang rekan sekerja terus menerus menunjukkan sikap permusuhan mereka satu sama lain.

Ada macam-macam kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif, misalnya beberapa diantara kerugian yang dapat dialami orang-orang yang terlibat di dalamnya, menurut Winardi (1994:6) adalah:

- (a) perasaan cemas/tegang (stress) yang tidak perlu, atau yang mencekam;
- (b) komunikasi yang menyusut;
- (c) persaingan yang semakin menghebat;
- (d) perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama.

Konflik-konflik destruktif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan kurangnya efektivitas individu-individu, kelompok-kelompok dan organisasi-organisasi, karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan.

## **2. Konflik konstruktif**

Konflik konstruktif menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian-kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya.

Adapun keuntungan yang dapat dicapai dari konflik demikian menurut winardi (1994:6) adalah:

- (a) Kreativitas dan inovasi yang meningkat. Akibat adanya konflik, orang-orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik.
- (b) Upaya yang meningkat (intensitasnya). Konflik dapat menyebabkan diatasinya perasaan apatis dan ia dapat menyebabkan orang-orang yang terlibat dengannya bekerja lebih keras.
- (c) Ikatan (kohesi) yang makin kuat. Konflik yang terjadi dengan pihak "luar", dapat menyebabkan diperkuatnya identitas kelompok, diperkuatnya ikatan (kohesi) dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.
- (d) Ketegangan yang menyusut. Konflik dapat membantu menyusutnya ketegangan-ketegangan antar pribadi, yang apabila tidak demikian, di"tabung" hingga hal tersebut menyebabkan timbulnya stress.

Memperhatikan hal tersebut apakah konflik itu akan menguntungkan atau tidak bagi sesuatu organisasi tergantung pada dua buah faktor yaitu:

- (a) Intensitas konflik tersebut;
- (b) Bagaimana baiknya konflik tersebut dimanaje.

Jika dilihat dari kedua bentuk konflik tersebut, para pimpinan banyak mencurahkan waktu dalam hal menghadapi situasi-situasi konflik yang timbul dalam organisasi berdasarkan topiknya. Situasi-situasi konflik tipikal menurut Winardi (1994:8) terdiri dari (1) konflik di dalam individu; (2) konflik antar pribadi, atau individu dengan individu; dan (3) konflik antar kelompok atau antar organisasi.

### **1. Konflik di dalam individu sendiri.**

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan denganya. Diantara konflik-konflik yang lebih mencemaskan secara potensial dapat disebut konflik-konflik yang dapat melibatkan sang individu sendiri.

Konflik-konflik dapat muncul karena kelebihan beban peranan (*Role Overloads*) dan ketidakmampuan peranan orang yang bersangkutan (*Person-Role Incompatibilities*).

Konflik dapat terjadi apabila orang mendapatkan “beban berlebihan” atau apabila menerima terlampau banyak tanggung jawab. Ini juga mungkin berkembang sebagai konflik nilai-nilai antara aktivitas-aktivitas kerja dan tanggung jawab keluarga.

Salah satu perspektif tentang konflik di dalam individu sendiri mencakup empat macam situasi alternatif sebagai berikut:

- (a) Konflik pendekatan-pendekatan (*Approach-Approach Conflict*). Seseorang harus memilih antara dua buah alternatif behavioral yang sama atraktif.
- (b) Konflik menghindari-menghindari (*Avoidance-Avoidance Conflict*). Orang dipaksa untuk melakukan pilihan antara tujuan-tujuan yang sama tidak atraktif dan tidak diinginkan.
- (c) Konflik pendekatan-menghindari (*Approach-Avoidance Conflict*). Orang didorong ke arah suatu tujuan tunggal, karena adanya keinginan untuk mencapainya, tetapi secara simultan orang didesak untuk menghindarinya, karena adanya aspek-aspek yang tidak diinginkan yang berkaitan dengannya.
- (d) Konflik pendekatan-menghindari multiple. Orang mengalami kombinasi-kombinasi multiple dari konflik pendekatan-menghindari.

## **2. Konflik antar pribadi**

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi; ini merupakan bentuk utama konflik yang dihadapi oleh para manajer. Disebabkan oleh karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih, maka ini juga merupakan hal yang ingin dihindari.

## **3. Konflik antar kelompok**

Situasi konflik lain muncul di dalam organisasi, sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait mengkait. Konflik antar kelompok merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi-organisasi. Ini dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan.

Dalam setiap kasus, hubungan-hubungan antar kelompok perlu dimanaje dengan tepat, guna memelihara kerjasama dan untuk mencapai hasil-hasil konstruktif, dan mencegah timbulnya hasil-hasil destruktif, yang dapat timbul karena adanya konflik-konflik.

#### **4. Konflik antar organisatoris**

Konflik dapat pula terjadi antara organisasi-organisasi. Pada umumnya konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan lembaga-lembaga swasta. Tetapi, konflik antar organizatoris (antara organisasi-organisasi) merupakan persoalan yang lebih luas.

### **Penyelesaian Konflik dalam Organisasi**

Penyelesaian Konflik (*Conflict Resolution*) pada umumnya dapat dihadapi dengan cara: (1) bersikap tidak peduli terhadapnya ; (2) menekannya ; atau (3) menyelesaikannya. Sikap tidak peduli berarti, tidak ada upaya langsung untuk menghadapi sebuah konflik yang telah termanivestasi. Jika konflik dibiarkan berkembang dapat menjadi kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif.

Menekan sebuah konflik yang terjadi (*Suppression*), menyebabkan menyusutnya dampak konflik yang negatif, tetapi tidak mengatasi, ataupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. *Suppression*, hanya sebuah pemecahan semu yang menyebabkan kondisi-kondisi anteseden, yang merupakan penyebab orisinal terjadinya konflik tetap ada.

Ruchyat (2001:3-4) mengemukakan empat strategi untuk menyelesaikan konflik, yaitu:

1. Teknik konfrontasi digunakan jika menginginkan penyelesaian yang sama menguntungkan (*win-win*). Pendapat/konsep yang menyebabkan konflik didiskusikan untuk mendapatkan solusinya.
2. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan jika diinginkan penyelesaian secara alamiah. Pada pokoknya konflik dibiarkan sehingga terjadi penyelesaiannya mengikuti lima kecenderungan.
3. Perbaikan praktik organisasi diterapkan jika dari evaluasi ditemukan bahwa konflik terjadi akibat praktik organisasi yang kurang tepat. Untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah, antara lain: perbaikan tujuan/sub

- tujuan, klasifikasi tugas/wewenang setiap personel, penyempurnaan kebijakan, rotasi personil dan pelatihan personil jika diperlukan.
4. Perubahan struktur organisasi diterapkan jika konflik diakibatkan oleh struktur organisasi yang kurang baik (bukan sekedar praktiknya yang salah).

Akhir dari konflik akan tergantung pada cara yang dipakai dalam pemecahan konflik tersebut. Apabila dengan cara pemecahan tertentu, kedua belah pihak merasa puas maka tidak ada masalah. Tetapi bila salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dikecewakan, maka keadaan ini akan berakibat lain. Pihak yang dikecewakan akan menyimpan ketegangan tertentu dalam dirinya dan hal ini akan menjadi kekuatan tersembunyi untuk munculnya latent conflict yang mudah tersudut akibat insiden tertentu. Menurut Handoko (1995:353), pada dasarnya terdapat tiga metode dalam penyelesaian konflik, yaitu:

1. Konsensus, dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak;
2. Konfrontasi, dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat diketemukan; dan
3. Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi (superordinate goals) dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Lebih lanjut, Handoko (1995:353-354) menyatakan dalam organisasi klasik terdapat empat daerah struktural dimana konflik sering timbul, yaitu:

1. Konflik hirarki, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Manajemen menengah mungkin konflik dengan personalia penyelia, dewan direktur mungkin konflik dengan manajemen puncak, atau secara umum terjadi konflik antara manajemen dan para karyawan.
2. Konflik fungsional, yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Sebagai contoh klasik, konflik antara departemen produksi dan pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan.
3. Konflik lini-staf, yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.
4. Konflik formal-informal, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal.

Suatu organisasi yang bebas sama sekali dari konflik kemungkinan merupakan organisasi yang statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan. Suatu perubahan tidak timbul begitu saja, melainkan membutuhkan stimulus, dan stimulus tersebut adalah konflik. Tidak semua konflik itu fungsional, karena terdapat juga konflik yang berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi, untuk itulah konflik perlu dikelola secara baik.

Penanganan situasi-situasi konflik secara berhasil, memerlukan kemampuan untuk memahami proses-proses serta elemen-elemen yang melandasinya. Konflik yang timbul mungkin bersifat konstruktif dalam hal pengambilan keputusan terbaik untuk kepentingan organisasi, atau ia dapat destruktif karena terjadi sikap “permusuhan” dengan seorang karyawan utama.

## **B. STRES**

Stress ditengarai sebagai akibat dari konflik, atau konflik adalah penyebab stress. Istilah ‘stres’ lebih mudah mengalaminya daripada mendefinisikannya. Dikatakan demikian karena semua merasakan tekanan-tekanan, tuntutan-tuntutan, dan ketegangan-ketegangan yang nampak datang beriringan dengan pekerjaan kita. Jadi, pada level personal kita semua tahu apa itu stress. Tapi pada level yang lebih analitis kita memiliki beberapa kesulitan. Kenyataannya ialah nampak tak ada kekurangan dari stress atau penyebab stress, hal-hal berbeda nampak menyebabkan stress bagi orang yang berbeda.

Demikian juga, orang dalam pekerjaan yang sama, kelihatannya mengalami tekanan-tekanan yang sama, memiliki respon yang jauh berbeda. Seseorang mungkin rebah karena tekanan dari pekerjaan melayani pelanggan sedangkan yang lainnya mungkin bekerja dengan baik. Masalah terakhir dalam mendefinisikan stress ialah bahwa dalam beberapa kasus stress tidak harus jelek. Jumlah stress yang cukup sebenarnya bisa menjadi motivasi. Misalnya, kita mendengar beberapa orang mengatakan

bahwa mereka bekerja lebih baik menjelang deadline dan dalam tekanan waktu, sementara bagi yang lainnya ini mungkin bisa jadi problematis.

Jadi, apa pemecahan paradoks ini? Di satu sisi, kita semua telah merasakan dan mengetahuinya pada suatu level yang mendalam; tapi di sisi lain, setiap hal nampak menyebabkan stress namun tidak bagi setiap orang.

Berikut ini adalah diagram model sederhana namun penting berkaitan dengan stress tersebut (Sweeney & McFarlin, 2002:254):

**Stresor-stresor**  $\implies$  **Persepsi tentang stres**  $\implies$  **Reaksi-reaksi stres**

Suatu stressor, seperti tugas pekerjaan baru, merger, atau pemberhentian sementara, bisa menghasilkan reaksi-reaksi yang sangat berbeda tergantung pada persepsi seseorang tentang stressor tersebut. Hubungan antara stressor dan reaksi-reaksi yang mengikutinya mungkin langsung. Stress adalah persoalan penting bagi banyak pegawai.

Sweeney dan McFarlin (2002:254-259) mengangkat tiga hal yang dapat menyebabkan dan meningkatkan stress. *Pertama*, **pekerjaan** itu sendiri. Pekerjaan atau jenis-jenis pekerjaan memiliki kadar stressor. Kadar stressor tersebut berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan resiko pekerjaan tersebut. Semakin tinggi resiko pekerjaan tersebut, semakin besar pula kadar stresornya. Pada sebuah penelitian di Amerika digambarkan bagaimana ranking dan bobot stress beberapa pekerjaan atau jabatan.

Rank	Pekerjaan	Skor Stres	Rank	Pekerjaan	Skor Stres
1	Peresiden	176,6	60	Kepala Sekolah	51,7
2	Pemadam Kebakaran	110,9	67	Psikolog	50,0
3	Eksekutif Senior	108,6	81	Konsultan Pencari Kerja	47,3
6	Dokter Bedah	99,5	104	Perekrut Personil	41,8
10	Pengendali Lalulintas Udara	83,1	113	Administrator Rumah Sakit	39,6
12	Eksekutif Humas (PR)	78,5	119	Ekonom	38,7
17	Agen Real Estate	73,1	122	Insinyur Mesin	38,3
20	Pialang	71,7	144	Pegawai Bank	35,4
22	Pilot	68,7	150	Pemeriksa Pajak	34,8
25	Arsitek	66,9	154	Insinyur Pesawat Terbang	34,6
31	Pengacara	64,3	166	Disainer Industri	32,1
33	Dokter Umum	64,0	173	Akuntan	31,1
35	Agen Asuransi	63,3	212	Pengembang Software	26,5
47	Penjual Mobil	56,3	216	Perencana Keuangan	26,3
50	Guru Besar PT	54,2	241	Pemegang Buku	21,5

Seperti dikemukakan sebelumnya, bahwa stress dialami orang berbeda-beda kadarnya. Setiap hal dapat menyebabkan stress tetapi tidak untuk setiap orang. Di Amerika sana, misalnya, jabatan presiden memiliki ranking pertama dengan skor stress tertinggi. Oleh karenanya, untuk menjadi presiden di Amerika dibutuhkan orang yang betul-betul pinilih, dengan seleksi yang ketat, sehingga mampu mengendalikan diri menghadapi stress yang akan dialami dari pekerjaan sebagai presiden. Ini akan mungkin berbeda dengan kondisi di Indonesia. Misalnya pekerjaan sebagai presiden, belum tentu memiliki ranking pertama dengan skor stress setinggi itu. Terbukti dengan hanya berbekal ijazah SMA saja bisa jadi presiden Indonesia, bahkan orang buta pun pernah jadi presiden Indonesia.

Gambaran itu membuktikan bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan penyebab stress. Dan kadar stressnya berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan resiko pekerjaannya. Juga dipengaruhi oleh lingkungan sosial budaya dan terutama persepsi orang terhadap pekerjaan tersebut.

*Kedua, faktor-faktor kepribadian.* Sebagaimana layaknya manusia sebagai makhluk pribadi, maka warga organisasi juga sebagai orang memiliki sikap, sifat, dan emosi pribadi yang unik dan berbeda-beda tentunya. Keberbedaan pribadi ini menjadi faktor penyebab timbulnya stress. Sebagaimana sebelumnya telah dikemukakan, bahwa stress berbeda pada setiap orang. Dan ini sejatinya amat dipengaruhi oleh faktor kepribadian orang yang mengalaminya. Lebih jauhnya adalah bahwa setiap orang dengan kepribadiannya yang berbeda akan menafsirkan alias mempersepsi persoalan yang dihadapinya dengan berbeda pula. Sehingga dengan persepsi pribadi yang berbeda itu akan menampilkan reaksi stress yang berbeda pula.

*Ketiga, perubahan* dan bahkan gagasan tentang perubahan bisa menjadi faktor penyebab stress. Perubahan sering dirasakan sebagai sesuatu yang tidak nyaman bagi kebanyakan orang dan organisasi, karena perubahan memiliki akibat yang mungkin tak terkira, bisa baik atau buruk. Oleh karenanya banyak orang yang kurang menyukai perubahan, terutama perubahan yang mengancam *zona nyaman* yang selama ini ia miliki.

Perubahan itu bisa menyangkut perubahan apa pun, bisa berupa perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya, fisik, psikis, dan lain-lain. Seperti kematian suami atau istri yang akan memberikan berbagai perubahan pada yang ditinggal mati dan ini akan menyebabkan stress. Perkawinan dan perceraian dua hal berlawanan tapi sama-sama mendatangkan perubahan juga bisa menjadi penyebab stress. Suksesi kepemimpinan, walaupun melalui pemilu yang sah, juga bisa menyebabkan stress. Kuliah di S3, dalam rangka merubah status diri menjadi yang lebih baik, juga bisa menjadi penyebab stress, apalagi disertai numpuknya tugas-tugas, berbahasa asing pula.

Perlu dicermati di sini, bahwa seberapa beragamnya pun penyebab stress (stressor), reaksi stresnya atau akibatnya akan sangat bergantung pada persepsi orang tentang stress tersebut. Akibat atau pengaruh dari stress dikemukakan pula oleh Sweeney dan McFarlin (2002: 260-262), diantaranya:

- *Pengaruh Psikologis.* Kecemasan adalah satu gejala psikologis dari stress. Demikian juga depresi dan gangguan tidur. Jika stress berlangsung dalam jangka waktu yang lama, gejala psikologis lainnya mungkin *burnout*. *Burnout* adalah suatu perasaan kelelahan fisik dan mental yang mungkin dimulai dari stress pada pekerjaan tetapi bisa meluas ke berbagai bagian kehidupan seseorang.
- *Pengaruh Kesehatan.* Sejumlah penyakit memiliki bagian yang berkait dengan stress, seperti penyakit jantung, stroke, sakit kepala, bisul, masalah punggung, dan beberapa penyakit infeksi. Selain penyakit fisik akibat stress ini ada juga yang non fisik, seperti akibat stress orang lari ke minuman keras, obat-obat terlarang, dan perilaku menyimpang serta bentuk-bentuk penyalahgunaan lainnya.
- *Pengaruh Kinerja.* Stress juga bisa mempengaruhi kinerja. Kinerja pegawai yang menurun bisa ditengarai sebagai akibat dari kondisi fisik dan psikologis pegawai tersebut yang mengalami stress. Ada hubungan antara ketidakhadiran dan kepindahan dengan stress, walaupun tak langsung. Pengunduran diri atau pindah ke pekerjaan lain merupakan reaksi atas stress yang rasional. Sebaliknya stress yang memadai dapat meningkatkan kinerja.

- *Perilaku agresi / kasar.* Sebenarnya perilaku kasar dan agresi ini merupakan efek yang lebih bersifat psikologis. Sering kita mendengar kekerasan dan bahkan pembunuhan di tempat kerja yang dilakukan oleh orang-orang yang mengalami banyak stress.

Menghadapi persoalan yang ditimbulkan stress dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, paling tidak, ada dua pihak yang memiliki keterkaitan untuk menanganinya. Pertama, individu sebagai warga organisasi secara perorangan hendaknya melakukan sesuatu menghadapi stress, agar pengaruhnya menjadi positif dan terhindar dari pengaruh negatif. Kedua, organisasi sebagai sistem yang mewadahi individu warganya yang mengalami stress hendaknya melakukan beberapa pendekatan untuk menangani stress menjadi berguna bagi organisasi.

Sweeney dan McFarlin (2002: 263-265) menyarankan bagi individu yang mengalami stress agar: mencoba menggunakan atau mengembangkan keterampilan yang dikuasai lebih baik, mencari dukungan sosial, dan mencari terapi / latihan / rileksasi. Dan bagi organisasi, disarankan dua pendekatan utama untuk menangani stress, yaitu: manajemen stress, misalnya melalui program bantuan pegawai; dan pencegahan stress, seperti kebijakan yang mendukung keluarga.

### **C. KONFLIK dan STRES dalam ORGANISASI PENDIDIKAN**

Organisasi pendidikan, sebagaimana layaknya sebuah organisasi yang mewadahi heterogenitas anggotanya, juga tidak terlepas dari persoalan-persoalan yang berkaitan dengan konflik dan stress. Fenomena konflik dan stress dalam organisasi pendidikan, khususnya sekolah, sangat kentara dan nampak memuncak terutama saat tahun ajaran mau berakhir dan yang baru mau mulai. Ada banyak kepentingan, ada banyak tekanan, ada banyak keinginan dan ada banyak harapan. Kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di tingkat akhir menghadapi stress yang meningkat di akhir tahun ajaran. Terjadi konflik kepentingan dalam soal meluluskan anak didik. Secara

ideal guru ingin mengukur murid seperti apa adanya, sementara secara pragmatis lembaga dan daerah dimana sekolah berada menghendaki derajat kelulusan yang tinggi. Demikian pula pada awal tahun ajaran baru, terjadi eskalasi konflik dan stress. Orang tua menghendaki anaknya masuk di sekolah-sekolah yang mereka pavoritkan, sementara penyelenggara pendidikan dihadapkan pada kapasitas yang terbatas.

Masih ada lagi sumber konflik dan stress di organisasi pendidikan ini, seperti perubahan-perubahan kebijakan yang berkaitan dengan program-program pendidikan. Perubahan kurikulum, perubahan SOTK, dan pembagian wewenang kedaerahan sering menjadi sumber konflik diantara para penyelenggara pendidikan dan menjadi sumber stress para pelaksana di lapangan.

#### **D. KESIMPULAN**

Konflik dan stress adalah dua hal yang beriringan dalam perilaku organisasi. Keduanya memiliki pengaruh yang baik atau positif dan juga pengaruh buruk atau negatif. Dan keduanya merupakan perkara yang tidak bisa dihindari dalam dinamika organisasi. Ibarat sayur tanpa garam, hambar rasanya. Demikian juga organisasi akan datar kelihatannya bila tanpa konflik dan stress. Oleh karenanya, konflik dan stress sebenarnya bisa menjadi vitamin bagi pendewasaan organisasi sekaligus pribadi warga organisasi. Kata kunci untuk menghadapi konflik dan stress adalah *positif thinking* dan selalu terbuka pada setiap perubahan. Dengan demikian sikap positif terhadap konflik dan persepsi baik tentang stress mmenjadi keniscayaan dalam mengokohkan diri dan mematangkan organisasi.

Demikian makalah ini saya sampaikan. Semoga dapat menambah penguatan pemikiran dalam kajian perilaku organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hunsaker, Philip L., (2001), *Training in Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey.
- Miftah Thoha, (2001), *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., (1990) *Organization Theory: Structure, Design and Applications* Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey USA.
- Robbins, Stephen P., (1993) *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey USA.
- Sedarmayanti (2000), *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*, CV. Mardar Maju, Bandung.
- Stoner, James A.F., Charles Wankel, (1986), *Management*, 3-d, edition, Prentice Hall International Inc., London.
- Sweeney, Paul D. & McFarlin, Dean B. (2002). *Organizational Behavior: solution for management*. International Edition. McGraw Hill Inc.
- T. Hani Handoko (1995), *Manajemen*, Edisi 2 BPFE, Yogyakarta.
- Walton E. Richard (1969), *Interpersonal Peacemaking, Confrontations and Third-Party Consultation*, Advision-Wesley, Reading, Mass.
- Winardi (1994), *Manajemen Konflik, (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mardar Maju, Bandung.
-