



**PERANAN MANAJEMEN STRES DAN KONFLIK KARYAWAN
DALAM MENGATASI PERGANTIAN MANAJEMEN PERUSAHAAN**

Helina Apriyani ¹⁾, Lydia Salvina Helling ²⁾
Universitas BSI

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

*Dikirim : 19 April 2021
Revisi pertama : 21 April 2021
Diterima : 24 April 2021
Tersedia online : 06 Mei 2021*

*Kata Kunci : Manajemen Stress,
Manajemen Konflik, Karyawan,
Perusahaan*

*Email : helina.hld@bsi.ac.id¹⁾,
lydia.lsh@bsi.ac.id²⁾*

Upaya peningkatan dalam perusahaan terus dilakukan. Salah satunya dengan pergantian manajemen perusahaan. Pergantian manajemen perusahaan ini tentunya akan berimbas pada kinerja, tata kelola pekerjaan dan peraturan-peraturan yang ada. Dengan adanya pergantian manajemen perusahaan maka akan banyak perubahan didalamnya. Seperti jam kerja, perhitungan lembur, jenis pekerjaan dan pimpinan dalam perusahaan tersebut. Jika karyawan tidak siap dengan perubahan manajemen perusahaan yang menuntut adanya tambahan jam kerja dan kreatifitas, maka akan membuat stress kerja pada karyawan tersebut yang nantinya akan berimbas konflik kerja antar karyawan. Faktor yang menyebabkan karyawan menjadi stress dalam menghadapi manajemen baru, yaitu inovasi dan jam kerja yang lebih panjang. Namun adapun dari faktor yang memicu stress dalam kasus ini stress yang juga disebabkan oleh kondisi kerja. Cara mengatasi stress dalam perubahan yang terjadi dalam proses pergantian manajemen adalah adanya dialog antara karyawan, dalam hal ini adanya perwakilan karyawan yang ada dalam serikat pekerja dengan dewan manajemen misalnya mengadakan rapat manajemen dan memecahkan masalah pergantian manajemen ini. Dalam dialog tersebut didalamnya ada proses negoisasi, mediasi, kompromi dan rekonsiliasi. Selain itu harus adanya unsur toleransi dalam rapat tersebut. Yaitu saling menerima perbedaan pendapat, saling memahami satu sama lain, saling membantu dan berjalan dengan damai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang diperoleh selama penelitian dianalisis dengan langkah-langkah yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Stress dan conflict pada karyawan akibat pergantian manajemen perusahaan dalam kurun waktu yang berdekatan terhadap kinerja karyawan sangat signifikan. Secara sederhana, berarti stress dan conflict mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kinerja karyawan / pegawai yang bergantung terhadap seberapa besar tingkat stress dan konflik tersebut. Akan tetapi sejalan dengan meningkatnya stress dan konflik, prestasi kerja cenderung baik, karena stress dan konflik ini membantu mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi segala kebutuhan atau persyaratan kerja. Akan tetapi, bila tingkat stress dan konflik ini telah melampaui batas kemampuan karyawan atau menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun dan kehilangan kendali bahkan akan membuat kehilangan kemampuan untuk mengambil keputusan.

Dampak stress pada masing-masing individu tentunya akan berbeda-beda. Masing-masing individu akan menunjukkan gejala-gejala tertentu, baik secara fisiologis, psikologis maupun secara perilaku dalam suatu organisasi. Contohnya: sakit kepala, tekanan darah tinggi, penyakit jantung, kecemasan, penurunan produktivitas karyawan serta personil lainnya karena kebingungan yang terjadi akibat perubahan-perubahan tersebut. Yang akhirnya akan menimbulkan kemangkiran dan stagnasi tinggi serta kelumpuhan kerja dan kesemuanya ini tentu akan membuat sistem Pengelolaan perusahaan tetap carut marut dan tidak meningkat. Selain itu, konflik akan sangat berdampak terhadap sistem Pengelolaan perusahaan. Bagus apabila dampak tersebut positif jika karyawan mencapai jalan untuk mengubah cara-cara dalam menjalankan tugas sehingga sikap stagnasi dapat luntur serta melatih kreatifitas. Tetapi apabila dampak yang ditimbulkan negatif, seperti terpancarnya kekompakan kerja dalam mencapai tujuan, kemangkiran tinggi, tentu akan mengakibatkan penurunan produktivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana problema stress dan konflik pergantian manajemen?
2. Bagaimana dampak stress dan konflik terhadap sistem perubahan manajemen perusahaan?
3. Bagaimana manajemen stress dan konflik dalam mengatasi proses perubahan manajemen perusahaan?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui problema stress dan konflik karyawan
2. Mendeskripsikan dampak stress dan konflik terhadap perubahan manajemen perusahaan
3. Mengetahui peranan manajemen stress dan konflik dalam mengatasi proses perubahan manajemen

KAJIAN PUSTAKA

Stres Kerja

Setiap perubahan pasti akan menuai dampak yang nyata, baik dampak positif ataupun negatif. Semakin berkembang suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi pula sistem kerja yang ada didalamnya. Bagi karyawan yang sudah siap akan adanya perubahan dan tuntutan kerja, tentunya tidak akan menjadi suatu permasalahan akan hal tersebut. Tetapi yang menjadi persoalan jika terdapat karyawan yang belum siap dengan adanya perubahan tersebut, tentunya akan membuat stress pada dalam dirinya. Stres merupakan salah satu bidang perhatian utama saat ini dalam organisasi apapun dan dapat dianggap sebagai sebuah akibat desakan berbagai permasalahan yang dihadapi manusia yang ada di dalam organisasi. Sehingga stres dimanifestasikan ketika orang berhadapan dengan begitu banyak tekanan yang menyebabkan pola perilaku normal mereka menjadi terpengaruh. Dengan kata lain stres umumnya terjadi karena adanya kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang (Sondang P Siagian, 2011).

Terjadinya stres kerja dapat dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya, contohnya apabila kemampuan seseorang baru sampai angka 5 (lima) tetapi menghadapi pekerjaan yang menuntut kemampuan dengan angka 9 (sembilan), maka sangat mungkin sekali orang itu akan terkena stres kerja (sasono Eko, 2004). Handoko (2008) menyebutkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi psikis seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.

Konflik Kerja

Konflik kerja merupakan ketidaksesuaian, hambatan antara individu terhadap pekerjaannya. Konflik kerja terjadi karena adanya perbedaan persepsi antar individu. Menurut Wahyudi (2011), konflik kerja adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Sementara menurut Nawawi (2010), konflik kerja adalah ketidaksesuaian dua orang atau lebih anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan nilai dan persepsi. Menurut Mangkunegara (2011), terdapat empat bentuk konflik kerja dalam organisasi, yaitu:

1. Konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan pegawai, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manager, dan pengurus dengan pegawai.
2. Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara

bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.

3. Konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian atau riset Kualitatif. Pada umumnya, riset kualitatif memiliki dua ciri utama, yaitu: *Pertama*, data tidak berbentuk angka, lebih banyak berupa narasi, cerita, dokumen tertulis dan tidak tertulis. *Kedua*, penelitian kualitatif tidak memiliki rumus atau aturan absolut untuk mengolah dan menganalisis data.

Dalam dunia pendidikan, penelitian kualitatif bertujuan untuk menggambarkan suatu proses kegiatan pendidikan yang didasarkan pada proses kegiatan pendidikan yang didasarkan pada apa yang terjadi di lapangan sebagai bahan kajian untuk menemukan kelemahan dan kekurangannya sehingga dapat ditentukan upaya perbaikannya.

Subjek dan tempat penelitian

Adapun yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan di PT SGP Elektronik Indonesia. Sedangkan lokasi penelitiannya bertempat di PT SGP Elektronik Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan tiga teknik yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang diperoleh selama penelitian dianalisis dengan langkah-langkah yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif yang merupakan sebuah cara yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu permasalahan. Penelitian kualitatif adalah penelitian riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis serta lebih menonjolkan proses dan makna. Tujuan dari metodologi ini ialah pemahaman secara lebih mendalam terhadap suatu permasalahan yang dikaji. Dan data yang dikumpulkan lebih banyak kata dibandingkan angka-angka.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Problema Stress dan Konflik Stress dan Konflik yang Dialami Oleh Karyawan Karena Pergantian Manajemen Perusahaan

Stress dan konflik dalam dunia pekerjaan adalah suatu kondisi ketegangan atau gejala psikologis yang dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi individu menjadi tidak stabil. Sedangkan konflik adalah terjadinya benturan-benturan yang diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan yang semakin tajam. Stress dan konflik memiliki keterkaitan, seseorang yang mengalami stress yang berkepanjangan dan tidak teratasi dapat menyebabkan seseorang tersebut mudah untuk terpicu atau terhasut menimbulkan konflik. Sebaliknya, konflik yang tidak teratasi akan menyebabkan stress. Setiap pekerjaan yang dilakukan seseorang dapat memberikan beban tersendiri bagi pelakunya, baik beban fisik, mental, maupun sosial. Beban tersebut jika dipersepsikan bahwa seseorang tidak mampu mengerjakannya maka akan menimbulkan stress. Pergantian manajemen dalam perusahaan dapat menimbulkan ketegangan dan adaptasi karena karyawan memiliki tugas dan peran yang baru pula sesuai dengan tuntutan manajemen baru tersebut. Tentunya hal tersebut akan menjadikan beban bagi karyawan karena harus lebih melakukan banyak inovasi kreatif dan beradaptasi dengan manajemen baru. Faktor yang menyebabkan karyawan menjadi stress dalam menghadapi manajemen baru, yaitu inovasi dan jam kerja yang lebih panjang. Namun adapun dari faktor yang memicu stress dalam kasus ini stress yang juga disebabkan oleh kondisi kerja. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ketidaksiapan individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan
2. Beban kerja yang terlampau berat
3. Tekanan atau desakan waktu
4. Kualitas supervisi atasan yang kurang baik
5. Iklim kerja yang tidak nyaman
6. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
7. Frustrasi
8. Konflik antar pribadi dan antar kelompok

Dalam perubahan manajemen yang terjadi, dapat diketahui pula mengapa para karyawan mengalami stress dalam menghadapi perubahan manajemen yaitu ketidaksiapan diri masing-masing dalam mengelola stress, hal tersebut terjadi dikarenakan minimnya *Emotional Question*, maksudnya adalah kurangnya kecerdasan emosional seseorang dalam mengelola atau mengatur keadaan jiwa ketika menghadapi suatu persoalan yang menyangkut dirinya.

Dampak Stress dan Konflik Terhadap Sistem Perubahan Manajemen Perusahaan

Secara sederhana, stress dan konflik mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kinerja karyawan yang bergantung terhadap seberapa besar tingkat stress dan conflict tersebut. Bila tingkat stress dan konflik ini telah melampaui batas kemampuan karyawan atau menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun dan kehilangan kendali bahkan akan membuat kehilangan kemampuan untuk mengambil keputusan. Dampak stress pada masing-masing individu tentunya akan berbeda-beda. Masing-masing individu akan menunjukkan gejala-gejala tertentu, baik

secara fisiologis, psikologis maupun secara perilaku dalam suatu organisasi. Contohnya: sakit kepala, tekanan darah tinggi, penyakit jantung, kecemasan, penurunan produktifitas karyawan serta personil lainnya karena kebingungan yang terjadi akibat perubahan-perubahan tersebut. Yang akhirnya akan menimbulkan kemangkiran dan stagnasi tinggi serta kelumpuhan kerja dan kesemuanya ini tentu akan membuat sistem Pengelolaan sekolah tetap carut marut dan tidak meningkat. Selain itu, konflik akan sangat berdampak terhadap sistem pengelolaan manajemen. Berdasarkan hal diatas, maka secara umum, dampak yang ditimbulkan dari pergantian manajemen perusahaan antara lain:

1. Menurunnya produktifitas kerja karyawan
2. Tingkat kemangkiran karyawan tinggi
3. Stagnasi tinggi (dinamika dan kreatifitas rendah)
4. Terjadinya kelumpuhan kerja
5. Merusak prestasi kerja
6. Kesolidan dan kekuatan terganggu
7. Fungsi-fungsi pokok terganggu
8. Melemahnya motivasi bekerja, khususnya karyawan
9. Melemahnya kinerja karyawan
10. *Dysfunctional organizational* (ketidakberfungsian organisasi)

Manajemen Stress dan Konflik

Manajemen Stres

Cara mengatasi stress dalam perubahan yang terjadi dalam proses pergantian manajemen adalah adanya dialog antara karyawan, dalam hal ini adanya perwakilan karyawan yang ada dalam serikat pekerja dengan dewan manajemen misalnya mengadakan rapat manajemen dan memecahkan masalah pergantian manajemen ini. Dalam dialog tersebut didalamnya ada proses negosiasi, mediasi, kompromi dan rekonsiliasi. Selain itu harus adanya unsur toleransi dalam rapat tersebut. Yaitu saling menerima perbedaan pendapat, saling memahami satu sama lain, saling membantu dan berjalan dengan damai. Adapun program-program mengatasi stress ada dua macam, yaitu program keorganisasian dan program individual.

Program keorganisasian

Stress ini timbul karena konflik peran, maka penanggulangannya dapat dilakukan dengan cara :

1. Merumuskan kembali peran karyawan
2. Mengurangi beban karyawan yang berlebihan dalam memproses pekerjaan
3. Mengurangi stress dengan mendiskusikan dengan atasan bagaimana cara memecahkan persoalan dalam rangka menciptakan inovasi baru dalam pekerjaan.

Selanjutnya dalam program organisasi, ada program yang ditujukan untuk menangani stress pada seluruh jajaran perusahaan, dimana karyawan dan jajaran manajemen ikut didalamnya. Dua prototype dari program ini adalah program klinikal dan keorganisasian. Program klinikal adalah program yang didasarkan pada pendekatan medis tradisional, yaitu orang yang mempunyai masalah didiagnosis oleh suatu tim kesehatan dan diberikan pengobatan. Program keorganisasian merupakan

program kelanjutan dari program klinis. Program ini dapat dilaksanakan dengan manajemen berdasarkan sasaran, restrukturisasi organisasi, penetapan kembali jadwal-jadwal kerja karyawan, penyuluhan mental karyawan, family gathering, dan fasilitas olah raga, rekreasi dan kesehatan.

Program Individual

Program yang sudah diteliti dampaknya, yang dikutip secara luas oleh media ilmiah dan populer dan dievaluasi tentang keefektifannya secara ilmiah dan populer dan sedang dipantau antara lain:

- a. Pengendoran urat saraf (*relaxtion*)
- b. Untuk orang yang beragam Islam, sholat dengan khusyuk dan penuh kepasrahan kepada Allah.
- c. Banyak latihan olahraga secara rutin, seperti jalan pagi, latihan olah raga sesuai dengan kemampuan, tidak tergesa-gesa
- d. Perbanyak rekreasi
- e. “*Biofeedback*”, seperti mengecek denyut nadi, mengatur pernapasan, secara rutin memeriksa tekanan darah.

Manajemen Konflik

Menguasai dan memahami proses dan prosedur pemecahan masalah, lalu dikembangkan strategi alternative (win-win, win loose, loose-loose).

1. Identifikasi masalah
2. Kembangkan criteria sebagai pegangan untuk mencari alternative solusi
3. Kembangkan alternatif solusi
4. Evaluasi alternative solusi
5. Pilih alternative solusi
6. Laksanakan alternative solusi

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Stress dalam bekerja pasti ditemukan pada setiap karyawan. Stress yang timbul dikarenakan beban kerja dan tekanan yang tinggi dalam pekerjaannya. Iklim kerja dan budaya organisasi dalam perusahaan yang kurang baik juga dapat memicu stress pada karyawan yang akan memicu dorongan atau gesekan masalah antar pribadi yang nantinya dapat membentuk konflik antar pribadi. Setiap perubahan akan berdampak baik dan buruk, berdampak baik apabila setiap karyawan sudah siap dan membekali mental dan diri dengan terus meningkatkan kompetensi yang ada pada dirinya. Cara mengatasi stress dalam perubahan yang terjadi dalam proses pergantian manajemen adalah adanya dialog antara karyawan, dalam hal ini adanya perwakilan karyawan yang ada dalam serikat pekerja dengan dewan manajemen misalnya mengadakan rapat manajemen dan memecahkan masalah pergantian manajemen ini. Dalam dialog tersebut didalamnya ada proses negoisasi, mediasi, kompromi dan rekonsiliasi. Selain itu harus adanya unsur toleransi dalam rapat tersebut. Yaitu saling menerima perbedaan pendapat, saling memahami satu sama lain, saling membantu dan berjalan dengan damai.

Saran

Cara umum mengatasi stress dan konflik karyawan :

1. Ciptakan system dan pelaksanaan komunikasi yang efektif
2. Selalu menambah keilmuan dan keterampilan dengan mengikuti workshop peningkatan kinerja karyawan
3. Menjalani pekerjaan atas dasar tanggung jawab bukan paksaan
4. Selalu mendekatkan diri kepada Tuhan YME untuk meningkatkan kesabaran
5. Perbanyak rekreasi
6. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi
7. Tetaplah peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut individu
8. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Ni Kadek Suryani, Wayan Gde Sarmawa, Made Wardana. 2014. *Work Family Conflict, Job Stress and Job Performance (Case Study Spa Employee In Bali)*, European Journal of Business and Management (EJBM), Vol.6, No.32, 2014, pp : 189 – 195
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tommy, Y.D. 2010. *Skripsi: Pengaruh Konflik Kerja terhadap Burnout pada pegawai Bagian Produksi UD. Abadi Lestari Bojonegoro*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Wahyudi, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita