

KONFLIK DAN STRESS



Oleh :

| | |
|--------------------|-------------------|
| Pupun sofiyati | (115030201111037) |
| Humaeroh | (115030207111048) |
| Darayani Ernoputri | (115030207111084) |
| Kurnia Mashitta | (115030201111061) |
| Girindra Nandi | (115030207111030) |
| Fikri firmansyah F | (115030201111034) |
| Alizatul fadhila | (115030200111050) |

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2011**

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, akhirnya penulis bisa menyelesaikan makalah konflik dan stress ini. Pada makalah ini dibahas pengertian konflik dan stress serta perincian bagaimana peran keduanya dengan permasalahan yang timbul sehari-hari.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Mayo selaku dosen mata kuliah Pengembangan dan Pelaku Organisasi yang telah memberikan gambaran umum dalam penulisan makalah ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang sudah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan makalah ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam kesempatan ini pula, penulis mengharapkan masukan dan kritik dari para pembaca demi keempurnaan makalah ini. Akhir kata, penulis berharap makalah ini dapat bermanfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi pembaca.

Malang,

Penyusun

DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------|------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| KATA PENGANTAR..... | ii |
| DAFTAR ISI..... | iii |

1.PENDAHULUAN

| | |
|---------------------|---|
| Latar Belakang..... | 1 |
| Tujuan | 1 |
| Manfaat | 1 |

2. PERMASALAHAN2

3. PEMBAHASAN3

| | |
|---|----|
| 3.1 Pengertian Konflik..... | 3 |
| 3.1.1 Pandangan Konflik..... | 4 |
| 3.1.2 Dampak Konflik..... | 7 |
| 3.1.3 Ciri – Ciri Konflik..... | 9 |
| 3.1.4 Sumber – Sumber Penyebab Terjadinya Konflik | 9 |
| 3.1.5 Tingkatan – Tingkatan Konflik..... | 10 |
| 3.1.6 Penyelesaian Konflik | 11 |
| 3.2 Stress | 15 |
| 3.2.1 Pengertian Stress | 15 |
| 3.2.2 Jenis – jenis Stress | 16 |
| 3.2.3 Faktor – faktor Penyebab Stress Kerja..... | 16 |
| 3.2.4 Dampak Bagi stress..... | 20 |
| 3.2.5 Cara mengatasi stress..... | 21 |

4. KESIMPULAN23

DAFTAR PUSTAKA25

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konflik yang sering terjadi di sekitar kita merupakan sebuah proses dimana nanti proses tersebut menentukan bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan. Namun sering terdapat pengertian yang kurang tepat dalam arti konflik dan stress sehingga terdapat perbedaan ideologi di tiap individu – individu

Stress dapat didefinisikan sebagai sebuah keadaan yang kita alami ketika ada sebuah ketidaksesuaian antara tuntutan yang diterima dan kemampuan untuk mengatasinya. Stress adalah keseimbangan antara bagaimana kita memandang tuntutan dan bagaimana kita memandang tuntutan-tuntutan dan bagaimana kita berpikir bahwa kita dapat mengatasi semua tuntutan yang menentukan apakah kita tidak merasakan stres, merasakan distress atau eutres. Distres adalah suatu keadaan dimana terlalu sedikit tuntutan yang merangsang anda yang menyebabkan kebosanan dan frustrasi

1.2 Tujuan

Mengetahui arti konflik dan stress dalam organisasi, sehingga dapat menjadikan sebuah motivasi dalam organisasi guna memberikan dampak positif bagi kehidupan sehari – hari. Diharapkan dengan makalah ini dapat memberikan ilmu baru bagi pembaca sehingga dapat pengetahuan untuk sehari – hari.

1.3 Manfaat

Makalah ini diharapkan dapat membantu terbentuknya sebuah gambaran tentang konflik dan stress dalam organisasi. Konflik merupakan sebuah tahap dimana tahap tersebut sangat signifikan terhadap perubahan organisasi. Sedangkan stress merupakan tahap dimana tidak adanya kesamaan ide – ide sehingga terjadinya sebuah pemberontakan di organisasi, sehingga dapat mempengaruhi jalannya organisasi.

BAB II

PERMASALAHAN

1. Apa pengertian konflik?
2. Apa pandangan terhadap konflik?

3. Apa segi positif dan negatif konflik?
4. Apa ciri dan tingkat konflik?
5. Bagaimana pemecahan konflik?
6. Apa Pengertian stres?
7. Apa penyebab stres?
8. Apa pengaruh stres?
9. Bagaimana penanganan stres?

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti **saling memukul**. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai. Konflik atau perbedaan merupakan suatu hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam hal berorganisasi tetapi hal ini juga sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam proses interaksi antara satu hal dengan hal lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian antara individu atau kelompok pelaksananya.

Setiap saat konflik dapat saja muncul, baik antar individu maupun antarkelompok dalam organisasi.

Ada beberapa pengertian konflik menurut beberapa ahli.

1. **Menurut Taqiri dalam Newstorm dan Davis (1977)**, konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
2. **Menurut Gibson, et al (1997: 437)**, hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing – masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri – sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.
3. **Menurut Robbin (1996)** , keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. 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.
4. **Muchlas (1999)**, Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.
5. **Menurut Minnery (1985)**, Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
6. **Konflik dalam organisasi** sering terjadi tidak simetris terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Robbins, 1993).
7. **Konflik** merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami (Pace & Faules, 1994:249).
8. Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole: 1984).

9. Konflik senantiasa berpusat pada beberapa penyebab utama, yakni tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber – sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat (Myers,1982:234-237; Kreps, 1986:185; Stewart, 1993:341).
10. Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda – beda (Devito, 1995:381)

3.1.1 Pandangan konflik

Robbin (1996: 431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai The Conflict Paradoks, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
3. Pandangan interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu

dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

Konflik Menurut Stoner dan Freeman

Stoner dan Freeman(1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (Old view) dan pandangan modern (Current View):

1. Pandangan tradisional. Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.
2. Pandangan modern. Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai – nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersamaK

Konflik Menurut Myers

Selain pandangan menurut Robbin dan Stoner dan Freeman, konflik dipahami dua sudut pandang, yaitu: tradisional dan kontemporer (Myers, 1993:234)

-
1. Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari tiap orang di kelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.
 2. Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar di dalam organisasi. Konflik bukan

dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

Konflik Menurut Peneliti Lainnya

Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Menurut Myers, Jika komunikasi adalah suatu proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, maka dalam proses itu, pasti ada konflik (1982: 234). Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal tapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, yang mengekspresikan pertentangan (Stewart & Logan, 1993:341). Konflik tidak selalu diidentifikasi sebagai terjadinya saling baku hantam antara dua pihak yang berseteru, tetapi juga diidentifikasi sebagai 'perang dingin' antara dua pihak karena tidak diekspresikan langsung melalui kata – kata yang mengandung amarah.

Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pengalaman positif (Stewart & Logan, 1993:342). Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam manajemen suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah di balik adanya perseteruan pihak – pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa bagaimana cara menghindari konflik yang sama supaya tidak terulang kembali di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi konflik yang sama apabila sewaktu – waktu terjadi kembali.

3.1.2 Dampak Konflik

Adanya sebuah konflik yang timbul dalam perkembangan organisasi, pasti memberikan sebuah dampak bagi kelangsungan organisasi tersebut. Lingkup konflik tersebut dapat memberikan dampak terhadap individu maupun dampak terhadap organisasi tersebut. Terdapat dua dampak yang di akibatkan dengan adanya konflik, yaitu (a) dampak negatif, (b) dampak positif.

Berikut adalah pendapat beberapa ahli terhadap dampak negatif dan dampak positif konflik dalam perkembangan organisasi.

1. Robert J. Edelman

Efek negatif dari konflik bisa berlingkup baik pada level individu ataupun organisasi. Pada level organisasi, konflik merusak kinerja organisasi sekaligus unit-unit yang ada di dalamnya. Pada level individu, konflik merusak dalam bentuk tertekannya pekerja (job stress). Berikut adalah rincian efek negatif konflik organisasi:

- Reaksi umum atas konflik seperti ketidakmampuan konsentrasi dan berpikir secara jelas, dengan peningkatan gangguan dan kemampuan untuk santai.
- Lingkaran setan konflik berujung pada stress, yang kemudian mendorong terbitnya sinisme baik terhadap klien ataupun kolega kerja. Ini juga berdampak pada eskalasi konflik.

Efek Positif. Konflik juga punya efek positif di tataran individu. Bahkan, konflik sesungguhnya lebih banyak efek positif tinimbang negatif. Rincian efek positif konflik bisa kami ceritakan sebagai berikut ini:

- Memperkuat hubungan. Dua orang yang mampu mengenali perbedaan akibat konflik, kenapa perbedaan muncul, dapat melakukan diskusi guna menyelesaikannya sehingga satu sama lain dapat mengenal lebih dalam.
- Meningkatnya kepercayaan. Jika dua orang bisa menyelesaikan konflik, mereka akan lebih mempercayai masing-masing pihak di masa datang dengan mengetahui bahwa perbedaan di antara mereka bisa diselesaikan.
- Peningkatan harga diri. Hasil produktif dari konflik adalah peningkatan harga diri dari tiap pihak yang bertikai.
- Penguatan kreativitas dan produktivitas. Konflik jika dimanajemen secara baik merupakan kondisi yang memungkinkan kreativitas dan diskusi antar orang dengan kepentingan berbeda, dan ujungnya peningkatan produktivitas.
- Kepuasan kerja. Orang butuh sejumlah perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan, dalam rangka meraih kepuasan kerja.

2. Penulis lain seperti M. Afzalur Rahim, menyebutkan bahwa dalam konflik organisasi terdapat dampak (a) Disfungsi dan (b) Fungsi. Disfungsi dapat diartikan juga sebagai dampak negatif, dan Fungsi diartikan sebagai dampak positif. Berikut adalah uraian menurut M. Afzalur Rahim:

Disfungsi Konflik adalah:

- Konflik mengakibatkan job stress, perasaan terbakar, dan ketidakpuasan;

- Komunikasi antar individu dan kelompok menjadi berkurang;
- Iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang;
- Hubungan antar orang tercederai;
- Kinerja pekerjaan berkurang;
- Perlawanan atas perubahan meningkat; dan
- Komitmen dan kesetiaan organisasi akan terpengaruh.

Fungsi Konflik, yaitu :

- Konflik merangsang inovasi, kreativitas, dan perubahan;
- Proses pembuatan keputusan dalam organisasi akan terimprovisasi;
- Solusi alternatif atas satu masalah akan ditemukan;
- Konflik membawa solusi sinergis bagi masalah bersama;
- Kinerja individu dan kelompok akan lebih kuat;
- Individu dan kelompok dipaksa untuk mencari pendekatan baru atas masalah; dan
- Individu dan kelompok perlu lebih mengartikulasi dan menjelaskan posisi mereka.

3.1.3 Ciri-Ciri Konflik

Menurut Wijono(1993 : 37) Ciri-ciri Konflik adalah :

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

3.1.4 Sumber – Seumber Penyebab Terjadinya Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar - belakangnya (antecedent conditions). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga ketegori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Komunikasi, komunikasi yang buruk antar individu, dalam arti perbedaan persepsi atau pandangan terhadap suatu hal, ide, maupun gagasan dalam organisasi, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

Struktur, struktur dalam konteks yang akan dibahas adalah mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, kejelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, kecocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antar kelompok. Hal-hal diatas dapat menjadi penyebab timbulnya sebuah konflik, ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Variabel Pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Hal-hal diatas berbeda dalam tiap diri individu, sehingga akan cenderung menyebabkan terjadinya sebuah konflik dalam organisasi.

3.1.5 Tingkatan-Tingkatan konflik

Tingkatan dalam konflik terdiri atas:

1. Konflik Intra Individu

Handoko (1995:349) mengemukakan konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

Konflik ini muncul dalam diri seorang individu dengan pemikirannya sendiri, yaitu individu mengalami semacam tekanan-tekanan dalam dirinya sendiri secara emosional.

2. Konflik antar Individu

Terjadi antara satu individu dengan individu lain atau lebih, biasanya disebabkan oleh adanya perbedaan sifat & perilaku setiap orang dalam organisasi. Perilaku yang tidak disukai atau diharapkan dari tindakan seorang individu terhadap individu lain dapat menyulut terjadinya konflik antar individu dalam organisasi.

3. Konflik antar Kelompok

Terjadi apabila diantara unit-unit kelompok mengalami pertentangan dengan unit-unit dari kelompok lain, pertentangan ini bila berlarut-larut akan membuat koordinasi & integrasi kegiatan menjadi terkendala/mengalami kesulitan.

4. Konflik antar Organisasi

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

3.1.6 Penyelesaian Konflik

Menurut Stevenin (2000, pp.134-135), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mepedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

2. Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

3. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

4. Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan

biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.

5. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Stevenin (1993 : 139-141) juga memaparkan bahwa ketika mengalami konflik, ada hal-hal yang tidak boleh dilakukan di tengah-tengah konflik, yaitu:

1. Jangan hanyut dalam perebutan kekuasaan dengan orang lain. Ada pepatah dalam masyarakat yang tidak dapat dipungkiri, bunyinya: bila wewenang bertambah maka kekuasaan pun berkurang, demikian pula sebaliknya.
2. Jangan terlalu terpisah dari konflik. Dinamika dan hasil konflik dapat ditangani secara paling baik adalah bila diselesaikan dari dalam, tanpa melibatkan pihak ketiga.
3. Jangan biarkan visi dibangun oleh konflik yang ada. Jagalah cara pandang dengan berkonsentrasi pada masalah-masalah penting. Masalah yang paling mendesak belum tentu merupakan kesempatan yang terbesar.

Menurut Wijono (1993 : 42-125) strategi mengatasi konflik, yaitu:

1. Strategi Mengatasi Konflik Dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict)
Menurut Wijono (1993 : 42-66), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tujuh strategi yaitu:
 - a. Menciptakan kontak dan membina hubungan
 - b. Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
 - c. Menumbuhkan kemampuan /kekuatan diri sendiri
 - d. Menentukan tujuan
 - e. Mencari beberapa alternative
 - f. Memilih alternative
 - g. Merencanakan pelaksanaan jalan keluar
2. Strategi Mengatasi Konflik Antar Pribadi (Interpersonal Conflict)
Menurut Wijono (1993 : 66-112), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tiga strategi yaitu:
 - a. Strategi Kalah-Kalah (Lose-Lose Strategy)

Beorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah.

Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan buntu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barangkali bertindak atas kemauannya sendiri. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu:

1) Arbitrasi (Arbitration)

Arbitrasi merupakan prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat.

2) Mediasi (Mediation)

Mediasi dipergunakan oleh Mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh abriator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.

b. Strategi Menang-Kalah (Win-Lose Strategy)

Dalam strategi saya menang anda kalah (win lose strategy), menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain memperoleh kemenangan.

Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy (Wijono, 1993 : 44), dapat melalui:

1) Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (task independence).

2) Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan perdamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan dan kekaburan dalam batas-batas bidang kerja (jurisdictional ambiguity).

3) Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (communication barriers).

- 4) Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (power) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (individual traits).
- 5) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak, untuk menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (competition for resources) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

c. Strategi Menang-Menang (Win-Win Strategy)

Penyelesaian yang dipandang manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Jadi strategi ini menolong memecahkan masalah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, bukan hanya sekedar memojokkan orang.

Strategi menang-menang jarang dipergunakan dalam organisasi dan industri, tetapi ada 2 cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal yaitu:

- 1) Pemecahan masalah terpadu (Integrative Problem Solving) Usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.
- 2) Konsultasi proses antar pihak (Inter-Party Process Consultation) Dalam penyelesaian melalui konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik

3. Strategi Mengatasi Konflik Organisasi (Organizational Conflict)
Menurut Wijono (1993, pp.113-125), ada beberapa strategi yang bisa dipakai untuk mengantisipasi terjadinya konflik organisasi diantaranya adalah:

- a. Pendekatan Birokratis (Bureaucratic Approach)

Konflik muncul karena adanya hubungan birokratis yang terjadi secara vertikal dan untuk menghadapi konflik vertikal model ini, manajer cenderung menggunakan struktur hirarki (hierarchical structure) dalam hubungannya secara otokritas. Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya.

Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini biasanya dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan-peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

Pendekatan birokratis (Bureaucratic Approach) dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertikal (hirarkie) didekati dengan cara menggunakan hirarki struktural (structural hierarchical).

b. Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (Authoritative Intervention in Lateral Conflict)

Bila terjadi konflik lateral, biasanya akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Kemudian jika konflik tersebut ternyata tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, biasanya manajer langsung melakukan intervensi secara otoritatif kedua belah pihak.

c. Pendekatan Sistem (System Approach)

Model pendekatan perundingan menekankan pada masalah-masalah kompetisi dan model pendekatan birokrasi menekankan pada kesulitan-kesulitan dalam kontrol, maka pendekatan sistem (system Approach) adalah mengkoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dengan produksi dalam suatu organisasi.

d. Reorganisasi Struktural (Structural Reorganization)

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural guna meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi non formal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas (task interdependence) dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

3.2 STRES

3.2.1 Pengertian Stres

Stres adalah suatu kondisi anda yang dinamis saat seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting

Secara lebih khusus, stres dikaitkan dengan kendala dan tuntutan:

Kendala adalah kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan sedangkan tuntutan ialah hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan.

3.2.2 Jenis-jenis Stres

Quick dan Quick (1984) mengkategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu:

1. Eustress, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.
2. Distress, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (absenteeism) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

3.2.3 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyanti, 2001:75). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena

dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditcmpatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut (Dwiyanti, 2001:77-79):

1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moril) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan social yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.
2. Tidak adanya kesempatan bcrpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewncangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.
3. Pelecehan seksual. Yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan sebagainya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau pengamayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita.. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindungnya (Baron and Greenberg dalam Margiati, 1999:72).
4. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan sebagainya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan

seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky dalam Margiati, 1999:73).

5. Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner dalam Margiati, 1999:73).
6. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabar, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (Minner dalam Margiati, 1999:73).
7. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Disamping itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini (Baron & Greenberg dalam Margiati, 1999:73).

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam

pembangkit tetapi dari beberapa pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Pembangkit stres di pekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja. Faktor-faktor di pekerjaan yang berdasarkan penelitian dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan ke dalam lima kategon besar (lihat Gambar 2.1) yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, serta stniktur dan iklim organisasi Hurrel (dalam Munandar, 2001:381 - 401):

1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan
Termasuk dalam kategori ini ialah tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik misalnya faktor kebisingan. Sedangkan faktor-faktor tugas mencakup: kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari resiko dan bahaya.
2. Peran Individu dalam Organisasi
Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masaiah. Kurang baik berfungsinya peran, yang merupakan pembangkit stres yaitu meliputi: konflik peran dan ketaksaan peran (role ambiguity).
3. Pengembangan Karir
Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi:
 - o . Peluang untuk menggunakan ketrampilan jabatan sepenuhnya
 - o . Peluang mengembangkan kctrampilan yang baru
 - o . Penyuluhan karir untuk memudahkan keputusan-keputusan yang Menyangkutkarir.Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.
4. Hubungan dalam Pekerjaan
Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejaa-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah

dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ketaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekanrekan

kerjanya (Kahn dkk, dalam Munandar, 2001:395).

5. Struktur dan iklim Organisasi
Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini adalah terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlihat atau berperan serta pada support sosial. Kurangnya peran serta atau partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan peluang untuk berperan serta menghasilkan peningkatan produktivitas, dan peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik.
6. Tuntutan dari Luar Organisasi/Pekerjaan
Kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang dapat berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dapat memberi tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya, sebagaimana halnya stres dalam pekerjaan mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi.\

3.2.3 PENGARUH STRESS

Tingkatan – tingkatan menurut Gibson

1. depresi,frustasi,kehilangan kendali emosi
2. Perilaku kecanduan alkohol, merokok berlebihan
3. Tidak dapat membuat masuk akal,daya konsentrasi rendah, kurang perhatian
4. Kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat
5. Produktivitas rendah, ketidakpuasan kerja, komitmen dan loyalitas berkurang

3.2.5 Cara mengatasi stress

1. Ringkasan penilaian diri

Mengidentifikasi gejala - gejala yang muncul dari aktivitas. Tanda – tanda yang muncul menjadi indikator. Dalam hal ini anda dapat mendefinisi apa penyebab stress anda di lingkungan organisasi

2. Mengembangkan kemampuan antisipasi masalah

Masala di dalam bekerja kita mengukur apa yang terjadi selanjutnya dan bebandan tuntutan apa yang menyebabkan stres bagi anda. dari pengalaman kerja andadapat melakukan antisipasi untuk mengatasi masalah anda. Selanjutn ya andah ar us m e n y u s u n r e n c a n a u n t u k m e n g a t a s i s e t i a p m a s a l a h d e n g a n mempertimbangkan akibat yang diterima dari tuntutan

3. Mengubah tuntutan

Mengubah tuntutan dapat dilakukan dengan cara menaikkan atau menurunkan sebuah tuntutan. Hal ini dilakukan berdasarkan pengalaman – pengalaman terdahulu yang menyebabkan diri kita stress

Mengurangi tuntutan

1. Tetap waspada terhadap peristiwa dalam kehidupan
2. Belajar untuk berkata tidak
3. Mengukur hidup anda
4. Membuat prioritas
5. Menjadi realistis terhadap target

Meningkatkan tuntutan

1. Ikut berpartisipasi pada pengembangan kemampuan individu
2. Bergabung dengan kelompok yang berkualitas
3. Menghargai pekerjaan anda
4. Melakukan relaksasi untuk meningkatkan sumber daya diri

BAB IV

KESIMPULAN

1. Pengertian konflik adalah suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.
2. Pandangan – pandangan terhadap konflik adalah pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, pandangan interaksionis
3. Segi positif dan negatif konflik adalah positif, mampu memberikan kohesif yang lebih baik apabila dapat terselesaikan. Dan negatif, organisasi tersebut akan terpuruk apabila tidak dapat memecahkan konflik tersebut
4. Apa ciri dan tingkat konflik
 1. Adanya kelompok atau individu yang bertentangan
 2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan
 3. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan
 4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
 5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

5. Bagaimana pemecahan konflik dengan cara Pengenalan
Diagnosis

Evaluasi

Menyepakati suatu solusi pelaksanaan

6. Pengertian stres adalah adanya ketidak sesuaian antara keinginan individu dengan individu yang lain
7. penyebab stres adalah adanya ketidak sesuaian pemikiran
8. pengaruh stres adalah adanya pengaruh terhadap kepuasan kerja
9. penanganan stres Ringkasan penilaian diri
Mengembangkan kemampuan antisipasi masalah

Mengurangi tuntutan

- Tetap waspada terhadap peristiwa dalam kehidupan
- Belajar untuk berkata tidak
- Mengukur hidup anda
- Membuat prioritas
- Menjadi realistis terhadap target

Meningkatkan tuntutan

- Ikut berpartisipasi pada pengembangan kemampuan individu
- Bergabung dengan kelompok yang berkualitas
- Menghargai pekerjaan anda
- Melakukan relaksasi untuk meningkatkan sumber daya diri

Daftar Pustaka

<http://setabasri01.blogspot.com/2011/01/konflik-dalam-organisasi.html>

<http://harysetiawan07.blog.com/2012/01/07/manajemen-konflik/>

<http://uzi-online.blogspot.com/2010/11/konflik-dalam-organisasi.html>

<http://goenable.wordpress.com/2012/01/06/konflik-dalam-organisasi/>

Robert J. Edelman, *Interpersonal ...*, op.cit., p.3-5.

Ibid., p.4-5.

M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict ...*, op.cit., p.6-7.

Gibson, James L., et al., 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.

Greenhalgh, Leonard, 1999. "Menangani Konflik". Dalam A.Dale Timpe, (Ed.), *Memimpin Manusia*. Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat. Jakarta: PT.Gramedia.

Igndjoko, *Strategi Mengatasi Konflik*, (Online),

(http://www.zimbio.com/member/igndjoko/articles/9QRMTF_pMWb/Strategi+Mengatasi+Konflik, diakses 24 April 2012)