

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterikatan Kerja

2.1.1 Definisi Keterikatan Kerja

Work engagement atau yang lebih akrab dikenal sebagai keterikatan kerja, mengacu pada komitmen, semangat, antusiasme, keterlibatan, penyerapan, upaya yang terfokus, dan energi (Schaufeli, 2010). Sementara itu dalam kamus Merriam-Webster didefinisikan bahwa *engagement* merupakan suatu keterlibatan emosional atau suatu komitmen, sebagai “*the state of being gear*”.

Kahn merupakan ahli pertama yang mengonsepan keterikatan kerja (*work engagement*). Kahn menjelaskan keterikatan kerja sebagai sebuah pemanfaatan diri yang dimiliki dan dilakukan oleh individu-individu di dalam sebuah organisasi mau pun perusahaan ke dalam peran kerja mereka.

Pada keterikatan kerja (*work engagement*), setiap individu akan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, emosional, dan mental melalui pekerjaan yang dilakukannya selama memerankan kinerjanya. Pembahasan mengenai keterikatan karyawan memiliki beberapa istilah dalam penggunaannya yaitu *job engagement*, *employee engagement*, dan *work engagement*. Roberts dan Davenport (dalam Bakker dan Leiter, 2010) menyatakan bahwa *job engagement* adalah rasa antusias pada diri individu dan ia terlibat dengan pekerjaannya. *Employee engagement* diartikan oleh Federman (2009, dalam Bakker dan Leiter, 2010) sebagai tingkat komitmen individu dalam sebuah organisasi mau pun perusahaan serta digunakan mengetahui seberapa besar dampak dari komitmen selama masa jabatan berlangsung. Setelah itu pada tahun 1992, Kahn (dalam Bakker dan Leiter, 2010) menjelaskan adanya perbedaan pada konsep keterikatan (*engagement*) dengan suatu kondisi psikologis “*being fully there*” atau keberadaan seseorang disuatu tempat dan suatu waktu secara penuh. Hal tersebut digambarkan berbeda dengan individu yang merasa dan menjadi penuh perhatian, terhubung, terintegrasi, dan fokus pada peran kinerja mereka.

Work engagement dikarakteristikan oleh Maslach dan Leiter (1997) melalui keberadaan energi, keterlibatan, dan efikasi. Ketiga karakteristik yang dikemukakan oleh Maslach dan Leiter tersebut dianggap sebagai lawan dari tiga karakteristik *burnout*. Mereka menjelaskan bahwa bahwa dalam istilah *burnout*, ketiga karakter keterikatan kerja tersebut berubah, energi berubah menjadi kelelahan, keterlibatan menjadi sinisme, dan efikasi menjadi tidak efektifan.

Hal tersebut berlawanan dengan perspektif yang dikemukakan oleh Maslach dan Leiter, Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker (2002, dalam Bakker dan Leiter, 2010), mereka mengemukakan bahwa *engagement* itu sendiri adalah suatu kesatuan yang berdiri sendiri. Menurut Schaufeli dkk. (2002) *burnout* dan *engagement* merupakan dua konsep yang terpisah dan seharusnya diukur secara independen. Schaufeli dkk menginterpretasikan bahwa pada seorang individu yang memiliki level *burnout* yang rendah tidak berarti individu tersebut memiliki level *engagement* yang tinggi. Maka dari itu Schaufeli dkk mendefinisikan operasionalisasi *work engagement* sebagai suatu hal yang terpisah dari operasionalisasi *burnout*, serta mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu motivasi, hal yang positif, suatu pemenuhan. Cara pandang seorang individu dalam bekerja, dikarakteristikan melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keterikatan kerja (*work engagement*) lebih mengacu kepada keadaan afektif-kognitif-perilaku yang lebih gigih dan meresap serta tidak fokus pada objek, kejadian, individu, atau perilaku tertentu. Mengacu pada definisi diatas, *work engagement* memiliki tiga dimensi yang disebut *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Hal tersebutlah yang menjadi dasar pemisah atas pengukuran *burnout* dan pengukuran *work engagement*.

Keterikatan kerja (*work engagement*) bukanlah suatu kebalikan positif dari *burnout* (Schaufeli dkk). *Burnout* terjadi karena adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi dan terlalu berlebih sehingga menguras energi karyawan serta karyawan yang berdampak pada munculnya kelelahan pada individu yang menjadikan karyawan dan karyawan menarik diri secara mental (Schaufeli dan Bakker, 2004). *Burnout* dapat diidentifikasi dengan munculnya gejala psikologis seperti kelelahan, sinisme, dan tidak percaya diri yang cukup mengganggu individu tersebut. Gejala psikologis tersebut muncul sebagai dampak dari stresor pekerjaan kronis yang dialami individu (Maslach dan Leiter, 1997). Sementara itu,

kekerikatan kerja (*work engagement*) merupakan suatu keadaan positif, terpenuhi, serta keterhubungan antara pikiran dengan keadaan bekerja, yang ditandai dengan adanya tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli dkk).

Berdasarkan pandangan yang dimiliki oleh Schaufeli dkk, individu yang memiliki dimensi kekuatan (*vigor*) dalam dirinya, digambarkan sebagai individu yang memiliki banyak energi dalam bekerja serta memiliki kemampuan untuk bangkit kembali disaat menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, memiliki keinginan yang besar untuk mengerjakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan, juga gigih dalam menghadapi permasalahan-permasalahan di lingkungan kerja. Individu yang berdedikasi (*dedication*) dalam dirinya, ditandai dengan adanya pengetahuan mengenai kepentingan, antusias, inspiratif, memiliki kebanggaan, serta siap menghadapi tantangan. Semangat dan dedikasi merupakan kebalikan positif dari *burnout*.

Mengacu pada penjelasan-penjelasan diatas, keterikatan kerja dapat juga didefinisikan sebagai suatu cara pandang individu dalam sebuah organisasi mau pun perusahaan dalam upaya terus termotivasi dan terhubung dengan keadaan dirinya yang penuh, yang juga ditandai dengan energi serta antusiasme yang tinggi, bangga dan fokus dengan pekerjaannya.

2.1.2 Dimensi Keterikatan Kerja

2.1.2.1 Vigor (Kekuatan)

Vigor merupakan dimensi pertama dari keterikatan kerja (*work engagement*). Dimensi ini mengacu pada tingkat energi pada individu baik rendah mau pun tinggi, juga tingkat kekuatan mental yang dimiliki individu dalam upayanya membawa diri dan bangkit dari keterpurukan saat ada di lingkungan kerja juga mengacu pada kemauan individu dalam memberikan performanya saat bekerja. *Vigor* juga memandang ketekunan individu dalam menghadapi permasalahan di lingkungan pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2010). *Vigor* turut membahas tentang bagaimana individu mampu menempatkan dirinya dalam pekerjaan. Penempatan diri tersebut dapat dilakukan dengan cara menggunakan usaha di awal tetapi untuk menghentikan proses penempatan diri dapat dilakukan tanpa menggunakan usaha.

Individu yang memiliki *vigor* dapat memunculkan diri ketika ingin berbicara mengenai apa yang dipikirkannya dan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya juga memiliki keinginan untuk bekerja secara maksimal sekuat tenaga meski harus menghadapi kesulitan kerja ketika individu yang memiliki *vigor* sangat peduli terhadap pekerjaannya dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam bekerja, individu tersebut terpanggil untuk menginvestasikan semua upayanya (Schaufeli dan bakker, 2010).

2.1.2.2 *Dedication (Dedikasi)*

Dimensi *dedication* merupakan suatu dimensi yang menjelaskan tentang individu yang memiliki karakter keterikatan secara psikologis terhadap suatu pekerjaan, juga diikuti dengan perasaan antusias, kebanggaan, serta menyukai tantangan (Schaufeli dan Bakker, 2010). Selain itu, Schaufeli (2010) turut menambahkan bahwa, seorang individu yang dalam dirinya terdapat dimensi *dedication*, akan memiliki perasaan bangga dan antusias jika dikaitkan dengan pekerjaannya.

Sebenarnya, seorang karyawan mau pun karyawan yang memiliki dimensi *dedication* dalam dirinya, bukan diartikan sebagai individu yang tergila-gila akan pekerjaannya atau pun seorang yang disebut sebagai *workaholic*. Mereka yang memiliki dimensi ini juga masih menaruh minat dan bisa menikmati banya hal diluar pekerjaan yang mereka lakukan. Hal tersebut jauh berbeda dengan individu yang tergila-gila dengan pekerjaannya, mereka yang *workaholic* akan bekerja secara berlebihan dan menjadikan pekerjaan yang mereka lakukan sebagai hal yang paling diminati dan dinikmati, individu dengan *dedication* akan menikmati pekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan bagi mereka (Schaufeli dan Bakker, 2010). Perasaan menyenangkan yang didapatkan oleh individu dengan dimensi *dedication* tersebut inilah yang membuat mereka mampu mencapai suatu perasaan bermakna, bangga, antusias, serta terinspirasi.

2.1.2.3 *Absorption (Pengabdian)*

Dimensi yang terakhir dari keterikatan kerja (*work engagement*) ialah *absorption*. Dimensi ini mengacu pada tingkat kekuatan individu dalam

berkonsentrasi pada pekerjaan yang sedang dilakukan dan sejauh apa individu tenggelam dalam pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2010). Seorang individu yang memiliki *absorption* menurut Schaufeli dan Bakker (2010) akan digambarkan sebagai seseorang yang merasa bahwa waktu tidak berjalan ketika individu tersebut sedang mengerjakan pekerjaannya. Individu yang memiliki dimensi *absorption* juga terikat secara kognitif dengan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan, dimensi *absorption* ini erat kaitannya dengan tingkat konsentrasi penuh dari individu juga keseriusannya dalam mengerjakan pekerjaan dengan rasa senang meski terdapat kesulitan dalam pekerjaan yang dilakukan dan merasa waktu berjalan dengan cepat selama bekerja.

2.2 Manajemen Konflik

2.2.1 Definisi Manajemen Konflik

Perspektif mengenai konflik serta aspek-aspek yang terkandung didalamnya telah berkembang cukup lama. Para ahli terdahulu turut meneliti tentang beragam teori klasik seperti teori Gulick & Urwick (1937) atau pun Taylor (1911). Namun demikian, asumsi yang dimiliki mereka secara implisit mengungkapkan bahwa konflik merupakan sesuatu hal yang dapat mendatangkan kerugian bagi efisiensi sebuah organisasi mau pun perusahaan, sehingga sangat disarankan bagi siapapun untuk meminimalkan potensi terjadinya konflik sebisa mungkin. Pada dasarnya setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga apa yang menguasai pemikiran mereka pun tentunya tidak sama, hal tersebut sejalan dengan dengan pernyataan Thomson (1998 dalam Rahim, 2001) yang mengemukakan konflik sebagai suatu persepsi yang berdasar pada adanya perbedaan kepentingan diantara tiap-tiap individu. Konflik merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan dan selalu berada ditengah-tengah manusia dalam kesehariannya, konflik ialah suatu hal yang tidak dapat terelakan dan terjadi di antara manusia ketika dua atau lebih entitas sosial; seperti individu, grup, organisasi; yang timbul dan bersentuhan satu sama lain dalam mencapai tujuan mereka, dimana hubungan antar entitas tersebut dapat menjadi tidak konsisten ketika dua atau lebih dari mereka menginginkan sumber daya serupa yang dalam pasokan pendek (Rahim, 2001).

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal tersebut dikarenakan adanya komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Suatu tata cara juga upaya yang dilakukan oleh para individu yang terlibat dalam suatu konflik yang sedang terjadi untuk mengarahkan perselisihan atau konflik yang sedang terjadi tersebut ke arah hasil yang diinginkan, meskipun hasil yang akan diberikan akan mungkin atau tidak mungkin memberikan suatu ketenangan, hal positif, kreatif, kemufakatan serta agresi (Ross, 1993). Dalam melakukan penanganan atas suatu konflik, pihak-pihak yang terlibat atau manajemen yang menjadi penengah dapat melakukan upaya penyelesaian konflik tersebut dengan melibatkan diri sendiri, pihak ketiga internal maupun pihak ketiga eksternal untuk mencapai suatu keputusan yang sebisa mungkin menguntungkan segala pihak yang ada. Proses pengadaan manajemen konflik memperlihatkan adanya suatu pendekatan yang berorientasi pada bagaimana suatu konflik diatasi dalam pola komunikasi (termasuk perilaku) setiap pihak yang terlibat dan dilibatkan serta upaya mereka dalam memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap suatu konflik.

Berdasarkan asumsi yang diberikan oleh Ujan, dkk (2011) manajemen konflik merupakan segelintir upaya untuk membatasi dan menghindari kekerasan yang mungkin terjadi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu konflik, dan upaya mentransformasikannya ke arah yang lebih positif bagi pihak-pihak yang ada didalamnya. Sementara itu, mengacu pada apa yang kemukakan oleh Winardi (2007) bahwa terjadinya penyelesaian suatu konflik dikatakan benar terjadi jika alasan dan apa yang menyebabkan konflik tersebut terjadi dihilangkan, sehingga membuat konflik yang serupa atau pun sama tidak akan terulang lagi. Jadi, secara umum manajemen konflik adalah strategi yang dijalankan oleh serangkaian pihak untuk meminimalisir, menghindari, serta menghilangkan konflik dan merubah

perilaku pihak-pihak yang terlibat ke arah yang lebih positif serta menguntungkan bagi suatu organisasi mau pun perusahaan.

Konflik dapat terjadi pada siapa saja, baik antar individu maupun konflik dari dalam individu itu sendiri, dan pada umumnya konflik itu berdampak negatif. As'ad (1991) mengemukakan bahwa konflik terjadi apabila seseorang harus memilih antara dua atau lebih macam kebutuhan. Anoraga (1992) menyatakan bahwa konflik manajemen merupakan salah satu bagian dari persoalan-persoalan yang ada pada perusahaan. Konflik manajemen terjadi karena seseorang karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang harus dipuaskan.

Dalam kenyataannya kebutuhan tersebut tidak selalu muncul satu persatu tetapi sering timbul bersama pada saat yang sama. Handoko (1986) menyatakan manajemen konflik berarti manajer harus menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik. Hendriks (1996) mengemukakan manajemen konflik adalah menaksir atau memperhitungkan konflik. Setelah mengetahui pengertian manajemen konflik maka dapat diambil pengertian mengenai manajer konflik yaitu menaksir konflik yang ada dalam perusahaan agar supaya dapat memanfaatkan konflik sehingga tidak mengalami tekanan (stress), frustrasi serta pada gilirannya melemahkan perhatian terhadap tugas atau pekerjaan, tetapi justru memberi rasa percaya diri yang baru dengan melihat sebagai komoditas yang dapat dikelola.

Dalam suatu organisasi mau pun perusahaan, konflik sangatlah diperlukan. Hal tersebut dapat dipergunakan sebagai suatu inovasi yang masih menghasilkan perubahan atau pun inovasi dalam proses pemecahan masalahnya yang tentunya dapat membawa organisasi mau pun perusahaan tersebut mengarah menjadi lebih baik. Selain itu, konflik juga hadir sebagai bentuk kedinamikaan suatu organisasi mau pun perusahaan. Suatu lingkungan yang memili kemajuan dan memperlihatkan perkembangan pasti akan menghadapi konflik. Namun demikian, bukan berarti bahwa konflik tidak dapat dicegah, diarahkah, bahkan dihilangkan. Dengan melakukan pengamatan yang tepat waktu dan pengambilan keputusan yang baik, konflik dapat dicegah. Dalam Rahim (2001) mengemukakan bahwa perspektif mengenai konflik secara realistis dapat berpotensi menghasilkan suatu hal yang produktif maupun yang menghancurkan (Assael, 1969; Deutsch, 1969; Jehn, 1997a; de Dreu & van de Vliert, 1997; Kelly & Kelly, 1998; Pelled, Eisenhardt, &

Xin, 1999). Hasil fungsional dan disfungsional dari sebuah konflik dalam organisasi menurut Rahim (2001) adalah:

a. Hasil Fungsional

1. Konflik dapat menstimulasi inovasi, kreatifitas, dan perkembangan.
2. Pembuatan keputusan organisasi dapat ditingkatkan.
3. Solusi alternatif dari sebuah masalah dapat dipecahkan.
4. Konflik dapat mengarahkan kepada solusi yang sinergis untuk masalah umum.
5. Performa individu dan kelompok dapat ditingkatkan.
6. Individu dan kelompok mungkin akan dipaksa untuk mencari pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah.
7. Individu dan kelompok dapat diminta untuk mengartikulasikan dan mengklarifikasi posisi mereka.

b. Hasil Disfungsional

1. Konflik dapat menyebabkan stress dalam bekerja, kelelahan, dan ketidakpuasan.
2. Komunikasi antar individu dan kelompok dapat berkurang.
3. Suasana ketidakpercayaan dan kecurigaan dapat berkembang.
4. Hubungan kerja menjadi rusak.
5. Performa kerja menjadi menurun.
6. Penolakan untuk berubah menjadi meningkat.
7. Loyalitas dan komitmen pada organisasi dapat berpengaruh.

Disebabkan oleh keberadaan dua sisi yang menjadi dampak dari sebuah konflik, batasan dari suatu kondisi yang fungsional dan disfungsional harus dijabarkan. Terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi hal ini. Pendekatan pertama adalah mengurangi atau menghindari konflik. Walaupun nilai dari konflik tersebut didiskusikan secara terbuka ditekankan (Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000). Para peneliti lainnya juga mendukung pendekatan ini bahwa konflik harus diminimalisasi atau dihindari dalam tempat kerja ketika

konflik tersebut secara umum mempunyai konsekuensi yang negatif (cf. Jehn & Bendersky, 2003). Namun demikian, dikarenakan konflik itu tidak dapat dihindari pada tempat kerja, pendekatan ini dianggap tidak realistis (Leung dan Tjosvold, 1998).

Pendekatan kedua adalah untuk mendorong satu tipe konflik berada diatas tipe konflik yang lainnya. Menurut Jehn (1995) mengidentifikasi konflik pada tugas dan konflik pada hubungan sebagai dua tipe konflik utama dalam tempat kerja. Konflik terdiri atas beberapa pertentangan tentang pekerjaan dan perbedaan perspektif juga ide-ide mengenai suatu topik yang menarik atau pun pengambilan keputusan. Konflik yang terjadi pada suatu hubungan dalam organisasi mau pun perusahaan, yang berhubungan dengan tugas yang sedang dikerjakan dapat mengakibatkan suatu hal yang positif namun demikian, konflik yang terjadi antar individu yaitu diantara hubungan yang terbangun diantara masing-masing pihak yang terlibat, dapat mengakibatkan munculnya dampak yang negatif (Jehn & Bendersky, 2003; Simons & Peterson, 2000). Walaupun konflik pada tugas dikatakan dapat menjadi alasan munculnya konflik pada hubungan ataupun sebaliknya, hal tersebut tidak secara praktis dikatakan layak untuk mendorong konflik pada tugas sementara hal tersebut tidak mendorong konflik pada hubungan (Simons dan Peterson, 2000).

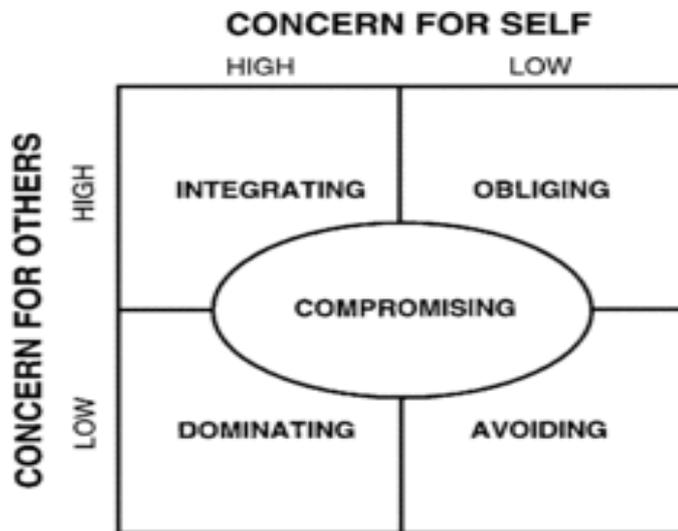
Selanjutnya, pendekatan ketiga ialah mengelola konflik. Jika suatu konflik dapat dikelola dengan cara yang sesuai atau tepat sasaran, maka akan dapat menghasilkan hasil yang menguntungkan (Chen, Liu, & Tjosvold, 2005; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; Pondy, 1992; Putnam & Wilson, 1982). De Dreu dan Weingart (2003) memperlihatkan bahwa manajemen konflik memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah kelompok kerja. De Dreu dan Beersma's (2005) juga berkomentar tentang karya ilmiah negara yang "disayangkan" hasilnya karena kurangnya perhatian pada pengaruh manajemen konflik terhadap hasil yang "lunak" seperti kepuasan, kesejahteraan dan kesehatan.

Berdasarkan uraian segelintir asumsi yang terpapar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan mau pun karyawan dalam upayanya mengelola konflik yang muncul pada suatu organisasi mau pun perusahaan dengan maksud untuk

meminimalisir konflik-konflik yang ada, juga demi memanfaatkan konflik tersebut menjadi suatu hal yang menguntungkan bagi keseluruhan pihak yang terlibat, sehingga dalam lingkungan kerja, konflik dapat berperan sebagai suatu hal yang mampu menjadikan setiap individu baik atasan mau pun bawahan lebih kreatif, mampu mengatasi diri dan persoalan, serta hal-hal positif lainnya yang dapat memicu terjadinya keuntungan.

2.2.2 Dimensi Manajemen Konflik

Rahim dan Bonoma menyebutkan bahwa terdapat lima gaya penanganan konflik yang dapat dilakukan oleh seseorang untuk menghadapi dan menangani konflik yang terjadi, yaitu; *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 2.1 sebuah Two-Dimensional Model dalam menghadapi konflik interpersonal.



Gambar 2.1 A Two-Dimensional Model of the Styles of Handling Interpersonal Conflict

2.2.2.1 Avoiding Style

Dalam karya doctoral I. A. Williams (2011) dijelaskan bahwa individu yang mengaplikasikan gaya manajemen konflik menghindar atau *avoiding style* menandakan bahwa individu tersebut telah mengetahui adanya konflik yang terjadi, namun demikian tindakan yang diambilnya ialah pengabaian atas konflik yang terjadi itu. Pemakaian gaya menghindar ini tidak direkomendasikan karena individu atau pun pihak-pihak yang terlibat dan menggunakan gaya menghindar tersebut akan membuatnya tidak keluar dari permasalahan yang ada serta menandakan tidak adanya jalan keluar yang didapatkan dalam upaya penyelesaian masalah (Lam et al., 2007)

Gaya manajemen konflik menghindar atau *avoiding style* ini memiliki tingkat *concern for others* yang cukup rendah serta tingkat *concern for self* yang rendah juga. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut pada situasi “lose-lose” (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004). Gaya avoidance ini juga dapat menstimulasi masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dan dipecahkan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Gitlow & McNary, 2006). I. A. Williams juga menjelaskan bahwa menurut Starks gaya *avoidance* ini cepat dalam menyelesaikan permasalahan akan tetapi resolusi yang dihasilkan sifatnya sementara dan berpotensi untuk dapat berkembang lebih besar permasalahannya (Starks, 2006).

Gaya manajemen konflik menghindar (*avoiding style*) ini diindikasikan dengan adanya penarikan diri, tidak bertanggung jawab, serta sikap menghindar dari suatu masalah. Hal tersebut memeberikan dampak yaitu terjadinya penundaan berkala yang dilakuakn oleh individu sampai pada waktu yang tidak bisa ditentukan atau hingga dirasa ada pada saat yang lebih baik, atau pun penghindaran yang dilakukan hanya untuk membuat dirinya merasa. Gaya menghindar ini sering kali dikarakteristikkan sebagai perilaku yang tidak peduli terhadap issue dan konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Kreitner & Kinicki (2010, p.388) juga menjelaskan bahwa gaya menghindar ini merupakan sebuah taktik yang akan melibatkan baik itu penarikan diri secara pasif dari permasalahan ataupun aktif dalam masalah tersebut. Gaya ini sungguh tepat dilakukan untuk permasalahan yang sepele atau ketika biaya konfrontasi lebih

besar daripada manfaat dari penyelesaian konflik tersebut. Gaya ini juga tidak tepat digunakan untuk permasalahan yang sulit dan yang dapat memperburuk masalah. Keunggulan utama dari gaya ini adalah bahwa gaya ini menunda waktu atau situasi yang ambigu. Kelemahan utamanya adalah bahwa taktis ini hanya menawarkan solusi yang temporer dan mengenyampingkan inti permasalahannya.

2.2.2.2 *Compromising Style*

Menurut I. A. Williams (2011), gaya manajemen konflik kompromi ini didefinisikan sebagai sebuah situasi atau pun kondisi dimana setiap kelompok yang berkonflik sepakat pada beberapa isu yang dihasilkan lewat adanya kompromi (Robbins & Judge, 2010; Starks, 2006). Bekerja dalam sebuah kelompok atau tim itu sulit ketika sebuah konflik muncul. Salah satu metode untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dan dapat diterima oleh semua pihak dalam sebuah kelompok adalah dengan cara mengkompromikan masalah tersebut hingga ada kata sepakat. Tim ini mampu bersinergi dan meningkatkan kerjasama tim dan menjadi produktif (Choudrie, 2005). Starks (2006) juga berpendapat bahwa gaya manajemen konflik ini dapat menghasilkan kepuasan sebuah kelompok, namun di lain pihak, permasalahan tersebut dapat diabaikan. Gaya kompromi ini menunjukkan suatu kepedulian yang menengah pada diri sendiri dan orang lain sehingga menghasilkan situasi “no win – no lose” (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004). Pendekatan compromising ini tidak efektif digunakan dalam studi pada bidang manufaktur dalam menciptakan pengembangan produk baru (Lam et al., 2007).

Gaya manajemen konflik kompromi atau *compromising style* ini melibatkan adanya “*give and take*” atau dapat juga diistilahkan dengan berbagi, yang menjadikan kedua belah pihak memberikan sesuatu untuk dapat membuat keputusan dimana dapat diterima secara bersama (Rahim, 2001). Ini mungkin berarti membagi perbedaan, pertukaran konsesi, atau mencari jalan tengah dengan cepat.

Bagi pihak-pihak yang terlibat dalam suatu konflik yang memiliki visi bertolak belakang serta menginginkan kekuasaan dan kekuatan yang sama, gaya manajemen konflik kompromi ini cocok untuk digunakan guna mencapai suatu kesepakatan mutlak (Kreitner dan Kinicki, 2010). Namun untuk gaya manajemen

konflik kompromi ini tidak terlalu pas atau sesuai digunakan berlebihan dalam upayanya mencapai kesepakatan bersama. Keunikan dan keunggulan dari gaya manajemen konflik kompromi ini ialah tidak akan pihak yang merasa terlalu disalahkan jugatidak ada pihak terlibat yang merasa dirugikan, namun demikian hasil kesepakatan untuk pemecahan masalah secara kreatif ini sering kali bersifat temporer.

2.2.2.3 *Dominating Style*

Dalam I. A. Williams (2011), *dominating style* dijelaskan sebagai suatu keadaan dimana pihak-pihak yang terlibat saling bersaing dan ingin berkuasa lewat paksaan terhadap pihak lain yang kemudian membuat pihak lain tersebut mengalah (Starks, 2006). Gaya *dominating* ini dapat dikategorisasikan dalam suatu kelompok dengan *concern for self* yang tinggi dan *concern for others* yang rendah sehingga menghasilkan sebuah hasil yang “win-lose” (Rahim, 2004). Individu yang menggunakan *dominating style* ini biasanya telah memahami tingkat kemampuan rekan kerjanya. Pihak-pihak dalam konflik yang menggunakan gaya manajemen konflik mendominasi ini, akan berusaha melampaui rekan kerja mereka, hal tersebut menjadikan pihak dengan *dominating style* akan memandang konflik sebagai sebuah kompetisi bagi mereka. Oleh karena itu, orang akan melihat orang yang menggunakan gaya dominasi ini lebih sering berargumen dibanding menyatakan sebuah fakta (Williams, 2011).

Individu yang mendominasi atau berkompetisi akan memperlihatkan segala kemampuannya sebagai bentuk upayanya dalam memenangkan argumen, ide mau pun perspektif yang ia miliki dan sebagai hasilnya adalah sering mengabaikan kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh pihak lainnya (Rahim, 2011). Pendominasian yang dilakukan oleh seorang individu dapat memiliki arti sebagai suatu keteguhan individu dalam mengakuisisi seseorang dan atau sebagai bentuk pertahanan posisi pihak tersebut yang ingin menunjukkan bahwa pihak dengan gaya manajemen konflik yang mendominasi adalah pihak yang benar. Terkadang orang yang mendominasi ingin selalu menang dengan cara apapun. Seorang atasan yang mendominasi akan menggunakan kekuatan posisi dia untuk mempengaruhi

keinginan bawahannya dan memerintahkan bawahannya untuk patuhi keinginannya.

Kreitner dan Kinicki (2010, p.387) mengemukakan bahwa gaya manajemen konflik ini disebut forcing karena hal itu bergantung pada wewenang formal untuk memaksakan kepatuhan. Ketika solusi yang dianggap tidak lagi populer dijadikan suatu acuan untuk kemudian diimplementasikan, maka manajemen konflik dengan gaya mendominasi ini akan sangat cocok untuk digunakan, selain itu tipe dominasi ini juga sesuai untuk mengatasi konflik yang terkait dengan isu yang minor, tenggak waktu yang sudah dekat, atau menghadapi krisis. Kelemahan utama dari gaya dominasi ini biasanya menimbulkan kebencian.

2.2.2.4 *Integrating Style*

Suasana kerja yang menyenangkan dapat tercipta apabila karyawan mau pun kryawati di suatu organisasi mau pun perusahaan dapat mengintegrasikan konflik-konflik yang ada secara nyata (Williams, 2011). Segala persoalan yang terjadi di tempat kerja akan melibatkan segelintir upaya pemecahan masalah dan melibatkan beragam ide dan keinginan setiap pihak yang terlibat dalam penyelesaian konflik yang ada. Para peneliti juga setuju bahwa dengan mengaplikasikan gaya manajemen konflik integrasi dalam tempat kerja akan memungkinkan karyawan mau pun karyawan untuk memberikan ide-ide kreatif yang lebih dan solusi dari permasalahan tersebut (Guttman, 2009; Rahim 2004).

Menurut I. A. Williams (2011), dalam sebuah studi terhadap staf perawat rumah sakit, gaya manajemen konflik yang kooperatif atau terintegrasi adalah salah satu cara untuk diasosiasikan dengan kepuasan kerja (Montoro-Rodriguez & Small, 2006). Gaya manajemen konflik ini berkontribusi dalam memberikan efektifikasi untuk *top management teams* dan inovasi organisasi (Tjosvold, 2006). Oleh karena itu, gaya integrasi ini akan menunjukkan hasil yang “*win-win*” serta menunjukkan kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain yang tinggi (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004). Karakteristik seseorang yang menggunakan gaya integrasi ini adalah individu tersebut akan menginvestigasi sebuah permasalahan untuk mencari solusi yang terbaik bagi seluruh pihak yang terlibat (Rahim, 1983).

Menurut Rahim (2001), integrasi disebut juga sebagai gaya yang mencari solusi dari permasalahan. Hal ini melibatkan kolaborasi dari setiap pihak seperti keterbukaan, pertukaran informasi, pemeriksaan perbedaan-perbedaan untuk mendapatkan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Follet (1926/1940) juga menegaskan bahwa aturan pertama untuk melakukan integrasi adalah mengesampingkan permasalahan anda terlebih dahulu, hadapi permasalahan utama, mengungkap konflik, bawa semua hal lebih terbuka untuk dibicarakan (Rahim, 2001).

Gray (1989) menggambarkan hal ini sebagai pengkolaborasian, yakni sebuah proses dimana setiap pihak yang terlibat melihat konflik serta pemecahan masalahnya dari suatu sudut pandang yang berbeda, dan secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan mereka dan mencari solusi yang melebihi batas pandangan mereka sendiri tentang apa yang bisa didapat (Rahim, 2001).

Kreitner dan Kinicki (2010, p.386) mengemukakan bahwa pihak-pihak yang memiliki kepentingan tersebut akan menghadapi masalah yang ada dan secara terintegrasi akan melakukan identifikasi masalah, untuk menghasilkan dan mempertimbangkan sebuah solusi alternatif, untuk penyelesaian konflik tersebut. Gaya manajemen konflik sesuai digunakan untuk masalah yang kompleks yang mengandung kesalahpahaman. Akan tetapi, mengintegrasikan tidak sesuai digunakan untuk menyelesaikan konflik yang berakar dalam menentang sistem.

2.2.2.5 *Obliging Style*

Menurut I. A. Williams (2011), gaya manajemen konflik *obliging* seperti ini dapat dijelaskan sebagai suatu keadaan dimana satu kelompok mengatur kepentingan mereka untuk memuaskan atau mengakomodasi kelompok lain (Starks, 2006). Gaya konflik untuk diidentifikasi sebagai suatu kesediaan dalam membantu serta menunjukkan kepedulian terhadap diri sendiri rendah dan kepedulian terhadap orang lain yang tinggi sehingga menghasilkan situasi yang “*lose-win*” (Rahim, 2004).

Menurut Rahim (2001), gaya konflik ini disebut juga sebagai gaya yang mengakomodasi konflik. Gaya seperti ini diasosiasikan dengan berusaha untuk

mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memenuhi kepedulian dari pihak lain.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan bahwa individu yang mengakomodasikan konflik yang terjadi akan mengabaikan kekhawatiran dirinya sendiri untuk lebih memikirkan keprihatinan orang lain. Gaya manajemen konflik yang juga biasa disebut *smoothing* ini diidentifikasi sebagai perasaan yang mengecilkan perbedaan yang ada ditengah konflik yang terjadi, dengan cara menekankan kesamaan. Gaya manajemen konflik mengakomodasi ini sesuai diaplikasikan sebagai suatu strategi penyelesaian konflik ketika masalah tersebut memungkinkan untuk mendapatkan sesuatu sebagai imbalan pada akhirnya. Akan tetapi tidak sesuai digunakan untuk permasalahan yang kompleks atau yang memperburuk masalah literatur mengenai konflik telah banyak menggunakan paradigma lima gaya tersebut diatas, tetapi hal ini telah diuji secara empiris sulit untuk membedakan antara gaya integrasi, obliging, dan kompromi (cf., Weider-Hatfield, 1988). Pada tingkat makro, integrasi, obliging, dan kompromi mungkin menunjukkan bahwa semua itu berkolaborasi dengan pihak lain seperti gaya kooperatif (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Berbeda dengan gaya menghindari dan mendominasi, mengelola konflik dengan berkolaborasi dengan integrasi, membantu dan/atau kompromi dapat menyebabkan keefektifan individu dan tim lebih besar (De Dreu & Van de Vliert, 1997).

2.3 Tinjauan Pustaka Mengenai Hubungan Variabel

Suatu lembaga konsultan yang bergerak di bidang sumber daya manusia memiliki suatu pernyataan bahwa karyawan yang memiliki nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch 2003). Pernyataan ini pun sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Harter dkk (2002) yang mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan seorang karyawan serta kepuasan pada pekerjaan yang dilengkapi dengan antusiasme.

Dalam beberapa jurnal yang ditemukan oleh peneliti terkait dengan keterikatan kerja tersebut, untuk mencapai suatu keterikatan kerja dalam suatu organisasi mau pun perusahaan, tidak terlepas dari peran perusahaan itu sendiri

dalam memperlakukan karyawannya, dan dalam hal ini sudah semestinya bagian sumber daya manusia (HR) memiliki kontribusi penuh dalam pelaksanaannya. Dan hal menarik yang disebutkan dalam pencapaian keterikatan kerja tersebut ialah seberapa jauh seorang individu mampu menyelesaikan konfliknya.

Konflik merupakan suatu aspek yang selalu ada dalam keseharian seseorang, baik itu konflik pribadi, konflik antar teman, konflik dalam pekerjaan dan sebagainya. Semakin dewasa, seseorang berpikir bahwa konflik yang dihadapi semakin besar, namun nyatanya setiap konflik yang hadir dalam keseharian seseorang ditunjang dengan bertambahnya aspek-aspek lain baik itu menguntungkan atau pun tidak ke dalam kehidupannya. Dengan kata lain, semakin seseorang merasa terbebani dengan konflik yang dimiliki, maka semakin banyak hal yang ingin dicapai individu tersebut.

Dalam dunia organisasi mau pun perusahaan, konflik dapat menjadi suatu hal yang negatif atau juga positif, tergantung sudut pandangnya. Namun, dalam tema ini peneliti melihat konflik sebagai suatu hal yang negatif akan tetapi tidak dapat dihindarkan, itulah sebabnya diperlukan manajemen konflik yang baik.

Menengok beberapa penelitian terdahulu terkait keterikatan kerja serta manajemen konflik, peneliti mengacu pada suatu ide dimana salah satu cara untuk mewujudkan keterikatan kerja ialah dengan cara memaksimalkan atau mengasah kemampuan manajemen konflik individunya. Hal ini dikarenakan, apabila seorang individu mampu menangani konflik-konflik disekitarnya dengan baik, maka akan meningkatkan *optimism*, *self-efficacy*, dan *self-esteem* yang diasumsikan memiliki potensi motivasi dan kekuatan psikologis dalam *personal resources*.

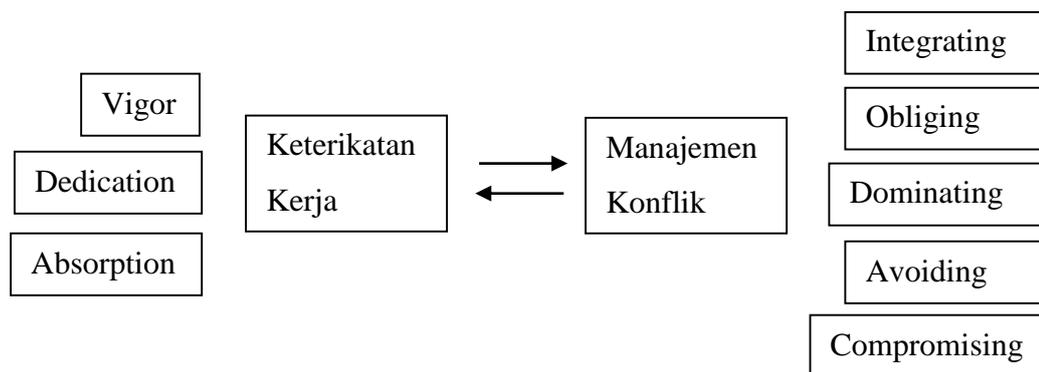
Penelitian oleh Bakker, Demerouti, dan Schaufeli (2007) turut menambahkan *personal resources* sebagai prediktor *work engagement* dalam model JD-R. *Personal resources* sendiri ialah suatu evaluasi diri positif yang berhubungan dengan resiliensi dan mengacu pada rasa kemampuan individu untuk mengontrol serta berdampak sukses dalam lingkungannya. *Personal resources* menunjukkan bahwa beberapa evaluasi diri positif memprediksi *goal-setting*, motivasi, kinerja, kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan hasil menarik lainnya. Alasannya adalah bahwa semakin besar sumber daya pribadi individu, semakin positif pula diri individu dan tujuan keharmonisan diri diharapkan muncul.

Menurut Dean Tjosvold dalam Kreitner dan Kinicki (2010) mengatakan bahwa mempelajari untuk mengelola konflik merupakan sebuah investasi yang kritis dalam meningkatkan bagaimana kita, keluarga kita, organisasi kita beradaptasi dan mengambil keputusan dari perubahan. Mengelola konflik dengan baik tidak mengisolasi kita dari perubahan, ataupun dalam arti bahwa kita akan selalu dapat berada diatas atau selalu dapat yang kita inginkan. Bagaimanapun juga, pengelolaan konflik yang efektif dapat membantu kita untuk tetap berhubungan dengan perkembangan baru dan membuat solusi yang sesuai untuk ancaman dan kesempatan yang baru.

Dalam Williams (2011) mengemukakan bahwa konflik diselesaikan dengan baik menyebabkan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi, kinerja karyawan menjadi lebih optimal, dan profitabilitas bagi organisasi (K. W. Chan et al., 2008; Starks, 2006). Hal tersebut memperlihatkan pada kita bahwa konflik yang dimanfaatkan secara baik, akan mampu meningkatkan keterikatan kerja seseorang, ini disebabkan oleh hasil dari pengelolaan konflik yang baik tersebut pun akan memengaruhi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dimiliki seseorang.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka model kerangka berpikir yang diajukan adalah seperti model berikut:



Model kerangka berpikir yang digunakan untuk penelitian ini membantu peneliti untuk melihat hubungan manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan dewasa madya. Keterikatan kerja merupakan suatu kondisi dimana individu memiliki pikiran yang positif serta memiliki motivasi yang tinggi dalam kaitannya dengan bekerja. Keterikatan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu semangat yang ditandai oleh energi dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi ditandai dengan rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Penyerapan ditandai dengan konsentrasi penuh dan bahagia dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2002). Sementara itu, peneliti akan lebih berfokus pada teori Rahim (2001) dimana terdapat lima gaya yang dilakukan oleh seseorang untuk menghadapi konflik tersebut yaitu *integrating, obliging, dominating, avoiding dan compromising*. Penanganan konflik yang baik oleh seorang individu akan memberikan penghargaan diri pada individu tersebut. Jadi, secara umum dapat dikatakan, keterikatan kerja dapat dijelaskan sebagai hasil yang menguntungkan dari manajemen konflik yang baik dalam organisasi atau pun perusahaan tempat orang tersebut bekerja.

2.5 Hipotesis

Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan berdasarkan kerangka berpikir yang telah dibuat sebelumnya, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang akan diteliti dalam penelitian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini, yaitu adanya hubungan antara manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan dewasa madya.

2.6 Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut ini merupakan beberapa penelitian yang relevan dan berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu:

1. *Selection, Optimization, and Compensation Strategies: Interactive Effects on Daily Work Engagement* merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh Zacher, Felicia, Bakker dan Demerouti pada tahun 2015 berdasarkan pada teori Selektif, optimalisasi dengan kompensasi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan 77 sampel untuk menginvestigasi efek strategi interaktif pada

keterikatan kerja harian. Didapatkan hasil bahwa optimalisasi dan kompensasi tanpa seleksi memiliki efek positif dengan keterikatan kerja dan hubungan antara seleksi dan keterikatan kerja hanya positif bila optimalisasi dan kompensasinya tinggi di mana hubungan negatif optimalisasi yang rendah dan kompensasi yang tinggi.

2. Penelitian yang berjudul *Nurse Work Engagement Impacts job Outcome and Nurse-assessed Quality of care: Model Testing with Nurse Practice Environment and Nurse Work Characteristics as Predictors* yang diteliti oleh Bogaert, Heusden, Timmermans, dan Franck pada tahun 2014 ini mendapatkan hasil bahwa karakteristik kerja perawat di Belgia seperti kapital social dan keterikatan kerja perawat memengaruhi perspektif perawat terhadap performa kerjanya dan kualitas pelayanan yang diberikan.
3. *Managing workplace incivility: The Role of Conflict Management Styles—Antecedent or Antidote?* Merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh Jeannie Trudel, Thomas G. Reio Jr., dan dipublikasikan pada 16 Desember 2011. Penelitian ini menemukan hasil bahwa jenis manajemen konflik yang *integrating* dan *dominating* secara signifikan memicu ketidaksopanan karyawan, sementara jenis manajemen konflik seperti; *accommodating*, *avoiding*, dan *compromising* tidak menunjukkan adanya signifikansi dalam *incivility*.
4. Sebuah studi yang terangkum dalam *Asia Pasific Journal of Human Resources* dengan judul *Servant Leadership for Team Conflict Management, Co-ordination, and Customer Relationships* menunjukkan bahwa efektivitas dari suatu kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan seseorang (pemimpin) dalam mengembangkan suatu tim kerja yang produktif, bukan hanya sekedar pengikut. Penelitian yang dilakukan oleh Alfred Wong, Ying Liu, Xinyan Wang, Dean Tjosvold di tahun 2016 ini mengacu pada data yang dikumpulkan dari 113 sample. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa mengasah atau mengembangkan kemampuan manajemen konflik secara kooperatif akan sangat berguna bagi para pemimpin untuk memperkuat tim kerja mereka.

5. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ronald J. Fisher, Herbert C Kelman, dan Susan Allen Nan pada tahun 2013 dengan judul *Conflict Analysis and Resolution* ini mengemukakan bahwa analisis yang mereka lakukan memiliki implikasi yang jelas dalam membantu konflik internasional dan membantu mengatasi kegunaan interaksi dalam suatu resolusi konflik.