

STUDI KUALITATIF PELAYANAN CUSTOMER SERVICE: PERSPEKTIF KONFLIK PERAN

Tony Wijaya
Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik peran pada *customer service* di perusahaan provider penyedia jasa telekomunikasi di Yogyakarta, untuk mengetahui dampak yang ditimbulkan dari terjadinya konflik peran yang dialami pada *customer service* dan untuk mengetahui dampak atau pengaruh konflik peran terhadap pelayanan *customer service*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif-kualitatif, yang bertujuan untuk mengetahui konflik peran yang dialami *customer service*. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan *front-linier (customer service)*. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara melalui pedoman wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data disertai dengan *Focus Group Discussion*.

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan, *customer service* pernah mengalami konflik di tempat kerja, dalam arti bahwa *customer service* harus berusaha menjaga emosi, keramah tamahan serta selalu tersenyum kepada konsumen dalam pekerjaannya dengan tidak memperlihatkan *mood* negatif yang sedang dialaminya saat itu. *Job description* yang kurang jelas juga menjadi penyebab timbulnya konflik dalam diri karyawan. Beban kerja yang ditanggung oleh karyawan terlalu besar karena sebagai *customer service*, seorang karyawan dituntut siap menghadapi konsumen dalam keadaan senang maupun tidak. Hal utama penyebab timbulnya konflik dalam diri individu disebabkan oleh faktor internal yaitu tanggung jawab yang ditanggung oleh *customer service*. Konflik merupakan masalah bagi penurunan semangat kerja, individu yang merasakan konflik merasakan adanya penurunan semangat kerja, namun ada yang merasa tidak merasakan efek dari konflik karena merasa tertantang untuk belajar serta disiplin kerja. Pengaruh negatif yang muncul akibat terjadinya konflik adalah dapat menimbulkan emosi negatif dan stres, mengurangi komunikasi yang diperlukan untuk koordinasi serta kerjasama antar sesama *customer service*. Konflik dalam diri individu mempengaruhi pelayanan.

Kata Kunci: Konflik peran, Customer service, Pelayanan

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma sumber daya manusia menuntut adanya perubahan di dalam pengelolaan kegiatan organisasi. Pandangan lama tentang sumberdaya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan pandangan baru. Pandangan lama melihat sumberdaya manusia bukan dalam kedudukan vital, sedangkan pandangan baru melihat sumberdaya manusia sebagai aspek vital dalam organisasi (Ancok, 1995). Tantangan utama yang dihadapi oleh manajer adalah bagaimana perusahaan mampu mengelola keragaman sumberdaya manusia dalam menghadapi persaingan antar organisasi (Warta Ekonomi, 2004). Agar dapat berfungsi secara efektif dan mampu bertahan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, individu dan kelompok dalam organisasi harus membentuk hubungan kerja

dalam lingkungan organisasi, antara individu-individu dan diantara kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Individu dan kelompok dapat bergantung satu sama lain untuk memperoleh informasi, bantuan, dan tindakan yang terkoordinasi. Adanya saling ketergantungan ini selain dapat meningkatkan kerjasama sekaligus juga memicu terjadinya konflik.

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi bisa terjadi antar individu dan antar kelompok. Beberapa pendapat mengatakan bahwa konflik tidak dapat dihindari. Konflik antar kelompok dapat menjadi kekuatan positif dan negatif bagi organisasi, sehingga pihak manajer seharusnya tidak berjuang keras untuk menghilangkan semua konflik. Organisasi hanya perlu menghilangkan atau meminimalkan konflik yang memberi dampak gangguan pada pencapaian tujuan organisasi. Hal yang menjadi isu penting adalah bukan konflik itu sendiri tapi bagaimana cara mengatasi dan mengelola konflik, agar berada pada tingkat yang moderat sehingga dapat meningkatkan kinerja memotivasi organisasi untuk melakukan perubahan atau inovasi.

Pandangan organisasi terhadap konflik mengalami transisi, berawal dari pandangan tradisional yang menganggap semua konflik itu buruk. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang merugikan dan harus dihindari. Selanjutnya, menurut pandangan hubungan manusia, konflik merupakan peristiwa yang wajar dan tidak terhindarkan dalam setiap kelompok dan organisasi. Pandangan interaksionis beranggapan bahwa konflik bukan hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak diperlukan untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Peranan karyawan terutama karyawan *front-stage* dalam hal ini *customer service* sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi terutama yang bergerak di sektor jasa. Karyawan merupakan jasa itu sendiri, sehingga bagi konsumen, karyawan berfungsi sebagai komunikator sekaligus wakil dari citra perusahaan (Djati & Didit, 48). Shostack (1997) mengemukakan bahwa karyawan sering dipandang sebagai jasa itu sendiri maka interaksi antara karyawan dengan konsumen yang didasarkan pada kepercayaan berpengaruh secara positif bagi perusahaan, karena hubungan ini akan menciptakan nilai bagi konsumen yang pada gilirannya akan mendorong kesetiaan (Guenzi dan Pelloni, 2003). Dalam usaha jasa seringkali terjadi kesalahan dalam interaksi antara karyawan dengan konsumen, dan karena sifat jasa yang *inseparability* (menjual pelayanan) maka kesalahan dalam interaksi tidak terhindarkan (Matilla, 2002).

Penelitian ini akan lebih memfokuskan pada para pekerja di perusahaan yang berkecimpung dalam dunia pelayanan jasa, yang biasa disebut sebagai *customer service* atau pekerja jasa. Perusahaan jasa sendiri adalah suatu perusahaan yang menawarkan dan menjual produk yang berupa jasa (barang tidak berwujud) kepada konsumen melalui *customer service* mereka. Jasa yang dijual perusahaan tersebut biasanya berupa perbuatan atau pelayanan yang dapat memberikan segala sesuatu yang diperlukan oleh orang lain, dalam hal ini konsumen (KBBI, 1991). Peneliti memilih *customer service* sebagai subyek penelitian ini karena dalam hal ini *customer service* adalah orang yang berhubungan langsung dengan *public* (Bateson, 1989; Chung dan Schneider, 2002).

Seorang *customer service* menghubungkan perusahaan dengan lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Bekerja sebagai *customer service* (CS) merupakan ujung tombak dari suatu perusahaan jasa apapun dan dimanapun, karena sifat pekerjaan sebagai *customer service* adalah untuk melayani dan berusaha memberikan kepuasan kepada beberapa pihak sekaligus. Di satu sisi *customer service* dituntut harus memberikan pelayanan yang terbaik untuk kepuasan konsumennya, dan di sisi lain *customer service* juga harus bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebagai suatu standar prosedur suatu perusahaan, dalam hal ini *customer service* harus bertanggungjawab terhadap atasannya (supervisor).

Berdasarkan deskripsi pekerjaan sebagai *customer service* tersebut diatas, dapat dilihat adanya dua peran atau tanggungjawab besar yang harus diemban oleh seorang *customer service*. Peran yang pertama adalah tanggungjawab terhadap konsumen pengguna jasa (*customer*) dan yang kedua adalah tanggungjawab kepada pihak manajemen dalam perusahaan (*supervisor*). Kedua peran tersebut yang kemudian dapat menimbulkan konflik peran dalam *customer service*.

Konflik peran adalah situasi yang terjadi ketika seorang pekerja mengalami ketidakcocokan antara apa yang dipikirkan oleh pekerja mengenai harapan konsumen dengan apa yang akan diberikan pihak manajemen sebagai suatu *reward*. Konflik peran ini juga merupakan media relasi atau hubungan antara ketidakcocokan orientasi jasa dengan apa yang telah dilakukan pekerja (Chung dan Schneider, 2002).

Perusahaan yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah beberapa perusahaan yang bergerak di bidang jasa Telekomunikasi Selular Nasional di Yogyakarta. Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil subjek penelitian dari beberapa *customer service* yang bekerja di beberapa perusahaan yang bergerak di bidang jasa Telekomunikasi Selular Nasional di Yogyakarta.

Dalam penelitian ini, akan dirumuskan beberapa rumusan permasalahan yang dapat diambil oleh peneliti. Beberapa rumusan tersebut antara lain:

1. Apakah penyebab terjadinya *konflik peran* pada *customer service*?
2. Bagaimanakah dampak dari *konflik peran* yang terjadi pada *customer service*?
3. Apakah *konflik peran* yang terjadi itu dapat mempengaruhi pelayanan *customer service*?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Konflik Peran (*Role Conflict*)

Menurut Chung dan Schneider (2002), arti dari *role conflict* yang bila dalam bahasa Indonesia biasa disebut sebagai konflik peran yang sering dialami oleh para pekerja jasa adalah situasi yang terjadi dimana seorang pekerja mengalami ketidakcocokan antara apa yang dipikirkan oleh pekerja mengenai harapan konsumen dengan apa yang akan diberikan pihak manajemen sebagai suatu *reward*. Konflik peran merupakan media relasi ketidakcocokan antara orientasi jasa dengan apa yang telah dilakukan oleh pekerja.

Menurut Kahn *et al.*, (1964), sifat peran pekerja jasa cenderung menghadapi permintaan pekerjaan atau ekspektasi yang tidak kompatibel. Ketidakmampuan untuk memenuhi permintaan yang tidak kompatibel itulah yang dapat memicu terjadinya konflik peran. *Customer service* yang diminta untuk menjalankan sistem dalam perusahaan dan melayani konsumen, akan cenderung mengalami konflik peran (Boles dan Babin, 1996; dalam Tansik, 1990). Ditambahkan oleh Dubinsky dan Mattson, (1979), bahwa konflik peran sangat terkait dengan *outcome* negatif perusahaan dan pekerja, termasuk ketidakpuasan kerja, *turnover* (Singh *et al.*, 1994) serta buruknya kinerja karyawan (Schuler *et al.*, 1977). Ertel, D., (1999) mendefinisikan konflik peran sebagai pertentangan yang timbul dalam diri individu yang disebabkan perbedaan tuntutan yang ada dalam diri individu dengan tingkah laku yang nyata.

Menurut Pickering (2001) konflik peran adalah gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang karena dituntut menyelesaikan suatu pekerjaan atau memenuhi suatu harapan sementara pengalaman, minat, tujuan, dan tata nilainya tidak sanggup memenuhi tuntutan sehingga hal ini menjadi beban baginya. Konflik peran mencerminkan perbedaan antara apa yang diinginkan dengan yang dilakukan dalam memenuhi keinginan tersebut.

Dari definisi Konflik Peran (*Role Conflict*) diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa konflik peran merupakan pertentangan yang timbul akibat ketidakcocokan orientasi pelayanan dengan apa yang telah dilakukan pekerja (*outcome*) untuk perusahaan.

Penyebab Konflik Peran

Greenberg (2000) mengelompokkan penyebab terjadinya konflik peran ke dalam dua kelompok utama yaitu faktor yang berhubungan dengan struktur organisasional dan hubungan interpersonal. Kondisi organisasi yang cenderung menimbulkan konflik peran adalah ketergantungan dalam hal informasi, bantuan dan koordinasi, persaingan dalam mendapatkan sumberdaya langka dalam organisasi seperti distribusi ruang, uang, perlengkapan dan personil, dan juga adanya ambiguitas pertanggungjawaban dan kebijakan organisasi. Kondisi interpersonal yang menyebabkan konflik peran adalah kesalahan menafsirkan penyebab dibalik perilaku seseorang (*faulty attributions*), kesalahan dalam berkomunikasi dengan pihak lain atau kecenderungan untuk menganggap bahwa pandangan dengan pihak lain atau kecenderungan untuk menganggap bahwa pandangan diri sendiri sebagai sesuatu yang paling obyektif dan merefleksikan kenyataan (*naïve realism*).

Terdapat tiga kondisi pokok yang memacu terjadinya konflik peran dalam organisasi yaitu adanya perbedaan situasi, keadaan status yang tidak menentu, dan adanya aturan organisasi (Cook & Phillip, 2001).

a. Perbedaan situasi

Situasi yang diharapkan individu berbeda dengan situasi yang dihadapi individu menimbulkan konflik dalam diri individu. Misalnya seorang karyawan mengharapkan posisi jabatan tertentu namun menduduki posisi jabatan yang tidak sesuai keinginannya.

b. Keadaan status yang tidak menentu

Setiap individu mengharapkan suatu status dalam dirinya, apabila status yang diharapkan belum diperoleh secara jelas maka akan tercipta konflik antara status yang diinginkan dengan status saat ini. Misalnya seorang anak menginginkan karir tertentu namun ditolak oleh keluarga.

c. Adanya aturan organisasi

Aturan merupakan sesuatu yang membatasi dan mendorong setiap tindakan individu dalam berperilaku. Apabila aturan yang diberlakukan tidak sesuai bagi keharusan tindakan individu akan membentuk konflik peran dalam diri individu. Misalnya seorang yang berpendidikan tinggi melakukan aturan kerja bagi orang yang berpendidikan rendah.

Selain ketiga kondisi tersebut faktor orientasi waktu, alokasi sumberdaya, perbedaan status, perbedaan nilai, asumsi, dan persepsi juga dapat memacu terjadinya konflik peran.

Konflik peran muncul ketika situasi-situasi yang diatur dimana seorang aktor dibutuhkan untuk memenuhi secara simultan dua atau lebih peran menyajikan harapan-harapan yang inkonsisten, berlawanan atau bahkan saling timbal-balik secara eksklusif (Getzels & Guba, 1952, hal.165). Kahn *et al* (1964) melakukan sebuah studi nasional tentang konflik peran dan ambiguitas dan hasilnya mereka mendefinisikan konflik sebagai kejadian secara simultan dari dua (atau lebih) peran yang memenuhi satu hal namun akan membuat pemenuhan hal yang lain sulit dilakukan. Dalam hal ini Kahn juga mengidentifikasi empat tipe konflik peran (*role conflict*) yang berbeda, yaitu:

- a. *Intrasender Conflict*. Konflik tipe ini terjadi ketika sebuah pengirim peran membutuhkan seorang penerima peran untuk melakukan peran-peran yang berlawanan atau inkonsisten. Sebagai contoh, seorang pengirim peran mungkin membutuhkan penerima peran untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan tanpa melanggar sebuah aturan, karena pengirim peran berusaha untuk menegakkan aturan.

- b. *Intersender Conflict*. Penerima peran akan mengalami konflik jika tingkah laku peran yang dibutuhkan oleh seorang pengirim peran adalah berbeda dengan tingkah laku yang dibutuhkan oleh pengirim peran yang lain. Seseorang yang sering mengalami konflik peran adalah mandor, yang menerima instruksi-instruksi dari mandor umum yang mungkin inkonsisten dengan kebutuhan-kebutuhan dan harapan para pekerja dibawah yang terdahulu.
- c. *Interrole Conflict*. Konflik tipe ini terjadi ketika seorang individu menduduki dua atau lebih peran yang memiliki harapan yang inkonsisten. Seorang presiden perusahaan yang diharapkan, dalam peran tersebut untuk mengambil bagian dalam pekerjaan sosial untuk mempromosikan citra perusahaan. Hal ini mungkin dalam konflik dalam perannya sebagai seorang ayah dimana dia diharapkan untuk menghabiskan lebih banyak waktu dengan anak-anaknya untuk menjadi seorang orangtua yang ideal.
- d. *Intrarole (Person-Role) Conflict*. Konflik tipe ini terjadi ketika seorang pekerja dibutuhkan untuk melanggar nilai-nilai moral atau etika. Sebagai contoh, konflik dalam peran terjadi ketika seorang manajer dibutuhkan untuk masuk kedalam konspirasi-konspirasi penetapan harga yang tidak sejalan dengan standar etika-etikanya.

Dampak konflik peran

Menurut Ertel, D., (1999) ada beberapa dampak konflik peran pada individu yaitu:

- a. Penurunan kinerja atau produktivitas kerja
- b. Timbulnya ketidakdisiplinan diri dalam individu
- c. Tingginya kesalahan-kesalahan dalam bekerja
- d. Keinginan keluar dari lingkungan kerja (intensi berpindah)
- e. Tujuan organisasi kesulitan dicapai karena tidak adanya sinergi kerja
- f. Suasana dan lingkungan kerja yang kurang nyaman

Menurut Pickering (2001) menjelaskan bahwa dampak konflik peran yaitu hambatan dalam kehidupan sehari-hari. Pada tahap yang ringan, konflik peran akan menimbulkan pusing kepala dan nyeri punggung, stress dan putus asa. Dampak konflik peran bagi organisasi antara lain produktivitas menurun, kepercayaan yang merosot, pembentukan kelompok-kelompok permusuhan, dan timbul masalah moral.

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

Konflik peran yang dialami para *Customer Service*

Peran seorang *Customer Service* antara lain menghadapi permintaan pekerjaan atau ekspektasi yang sering tidak sesuai (Kahn et al., 1964; Jackson & Schuler, 1985). Ketidakmampuan untuk memenuhi permintaan yang inkompatibel dapat membangkitkan konflik peran. *Customer service* yang diminta melayani sistem dan konsumen yang berbeda-beda cenderung akan mengalami suatu konflik peran (Boles & Babin, 1996; Tansik, 1990).

Konflik peran *customer service* tampaknya lebih besar daripada yang dialami oleh para pekerja lain dan pada industri yang berbeda, karena secara literal *customer service* terentang pada dua lingkungan. Mereka tidak hanya memiliki kewenangan internal saja, namun juga memiliki konstituen eksternal yang sering mengakibatkan ekspektasi peran yang berbeda. Interaksi dengan konsumen akan menahan kualitas-kualitas tertentu seorang *customer service*. Rafaeli (1989) menemukan bahwa konsumen memiliki pengaruh waktu yang cukup besar atas seorang *customer service*, sedangkan pengaruh manajemen adalah legitimasi atau logis, namun terkendali.

Hasil riset sebelumnya, menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Chung dan Schneider (2002) dalam penelitiannya tentang *Role Conflict* menyimpulkan tiga buah poin penting yang paling relevan dalam hubungannya dengan penelitian konflik peran di kalangan para *customer service*, yaitu:

1. Semakin *customer service* merasa bahwa mereka diberi *reward* atas perilaku yang kondusif dalam memenuhi harapan konsumen, maka semakin sedikit konflik peran yang akan mereka alami.
2. Konflik peran secara signifikan terkait dengan *outcome atitudinal* (kepuasan kerja dan intensi *turnover*) serta perilaku *absenteeism* pekerja. Konflik peran terkait secara positif dengan intensi *turnover* serta perilaku *absenteeism*, serta secara negatif dengan kepuasan kerja.
3. Konflik peran menjadi media relasi antara ketidakcocokan layanan dan *outcome* sikap serta perilaku lainnya.

Dinamika *role conflict* yang dialami oleh *customer service* yaitu:

1. Dalam mengenalkan produk, perusahaan mengharapkan *customer service* agar mengenalkan produk baru dan membujuk konsumen dengan berbagai keunggulan produk namun *customer service* beranggapan bahwa dalam pengenalan produk, konsumen perlu mengetahui kelebihan dan kekurangan produk. Konflik terjadi antara kepentingan perusahaan dan konsumen dalam diri *customer service*.
2. *Customer service* menganggap tugas yang dibebankan pada mereka sangat berat sehingga mengharapkan *reward* yang setimpal menurut mereka.
3. *Customer service* mengalami masalah konflik dalam mengutamakan kepentingan konsumen dan perusahaan. Perusahaan mengharapkan peningkatan umlah konsumen meskipun produk yang ditawarkan tidak berkualitas sedangkan konsumen mengharapkan kualitas produk yang diinginkan.
4. *Customer service* kurang membangun citra perusahaan karena beranggapan bahwa tugas mereka hanya merupakan sarana untuk menampung masalah konsumen.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif-kualitatif, yang bertujuan untuk mengetahui konflik peran yang dialami *customer service* dalam lingkungan kerja. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan *front-linier* (*customer service*). Pemilihan karyawan *front-linier* (*customer service*) ini dengan asumsi bahwa seorang *customer service* merupakan karyawan *front-office* yang melakukan dua fungsi yaitu melayani konsumen dan perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan konflik peran dalam diri seorang *customer service* untuk memenuhi tugasnya pada konsumen dan perusahaan. Informan penelitian di ambil sebanyak 4 orang karyawan *customer service*.

Dalam penelitian ini prosedur yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Membuat pedoman wawancara yang digunakan untuk mengetahui masalah konflik peran, penyebab konflik peran, akibat dari konflik peran dan pengaruh konflik peran yang terjadi itu terhadap pelayanan *customer service*.
2. Hasil wawancara ditranskripsikan dalam bentuk ringkasan wawancara.
3. Melakukan pengelompokkan wawancara sesuai permasalahan.
4. Melakukan interpretasi hasil wawancara untuk menjawab permasalahan

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara melalui pedoman wawancara. Pedoman wawancara disusun secara terbuka melalui variabel konflik yang terjadi, penyebab konflik, akibat konflik, serta pengaruh konflik pada pelayanan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data disertai dengan *Focus Group Discussion*.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara semua responden sebagai *customer service* pernah mengalami konflik di tempat kerja, dalam arti bahwa *customer service* harus berusaha menjaga emosi, keramah-tamahan serta selalu tersenyum kepada konsumen dalam pekerjaannya meskipun tidak sesuai dengan suasana hatinya. Setiap individu tidak terlepas dari masalah yang ada di luar kantor, namun mereka harus dapat melakukan perannya sebagai *customer service* di kantor dengan baik sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Tanggung jawab seorang *customer service* cukup berat karena mereka harus menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan konsumen. Konsumen yang datang diusahakan kenyamanannya sehingga mereka nyaman dan memiliki nilai positif terhadap perusahaan. Konsumen diberikan masukan atau penyuluhan mengenai keunggulan produk perusahaan agar konsumen tertarik dan memiliki *image* yang positif terhadap produk perusahaan. Responden dalam penelitian ini mengatakan bahwa mereka mengalami konflik. Berikut ungkapan mereka ketika ditanya apakah mereka pernah mengalami konflik.

Pernah. Apalagi jika kita sedang tidak mood, pasti pernah terjadi. Pekerjaan kita sebagai customer service, jadi hal tersebut harus ditekan. (Resp1)

Konflik selalu ada. Saya tiap hari selalu ada konflik, tapi saya sebagai customer service yang harus melayani jadi harus bekerja sebagai customer service dengan baik. (Resp 2)

Ada sedikit konflik. Sebagai customer service di excel, jenjang karir tidak begitu jelas, sudah 3 tahun kerja sebagai karyawan kontrak. (Resp 3)

Sering mengalami konflik. Konflik yang sering terjadi saat ini, saya menghadapi 2 hal:

Saya bertanggung jawab kepada perusahaan untuk menjaga image tentang produk yang perusahaan jual.

Saya juga harus menjaga agar customer yang datang harus melakukan komplain terhadap produk-produk yang lain. Saya harus menjadi hubungan baik dengan perusahaan dan customer. (Resp 4)

Kondisi interpersonal yang menyebabkan konflik peran adalah kesalahan menafsirkan penyebab dibalik perilaku seseorang, kesalahan dalam berkomunikasi dengan pihak lain atau kecenderungan untuk menganggap bahwa pandangan dengan pihak lain atau kecenderungan untuk menganggap bahwa pandangan diri sendiri sebagai sesuatu yang paling obyektif dan merefleksikan kenyataan dengan aturan yang dibuat perusahaan yang menimbulkan pertentangan. Hal ini diungkapkan oleh responden 3 dan 4 sebagai berikut:

Peraturan yang dibuat perusahaan kadang bertentangan dengan aturan-aturan diri kita, kadang jika menghadapi masalah, kadang menuntut kebijaksanaan kita untuk melakukan yang bertentangan dengan perusahaan. (Resp 3)

Saya rasa untuk tindakan yang saya sebgaimana mestinya saya lakukan terhadap customer service sudah diatur dalam metode prosedur perusahaan, saya rasa sudah jelas batas-batasnya.(Resp 4)

Job description yang kurang jelas juga menjadi penyebab timbulnya konflik dalam diri karyawan. Beban kerja yang ditanggung oleh karyawan terlalu besar karena sebagai *customer service*, seorang karyawan dituntut siap menghadapi konsumen dalam keadaan senang maupun tidak. Hal utama penyebab timbulnya konflik dalam diri semua responden disebabkan oleh faktor internal yaitu tanggung jawab yang ditanggung oleh *customer service*. Hal ini diungkapkan oleh responden 1,2,3 dan 4 sebagai berikut:

Dari jenjang karir, mungkin karena konflik pribadi dan job description yang kurang jelas.(Resp 1)

Kebanyakan dari faktor internal. Tapi sejak saya memutuskan sebagai customer service saya sudah berani menanggung resiko dengan apa yang saya kerjakan, seperti kita meng-hundle customer yang gak normal, menurut kita benar tapi menurut perusahaan salah.(Resp 2)

Kadang konflik yang timbul pasti disebabkan dari faktor internal. Tapi sebagai customer service yang baik harus bisa menekan dari faktor internal.(Resp 3)

Konflik yang sering timbul sebagai customer service bukan timbul dari dalam diri saya, timbul apabila saya menghadapi customer yang sangat menjurus, apalagi kalau sudah sangat kecewa dengan produk dan mengancam akan memasukkan ke media massa maka akan mengancam saya sebagai individu yang bekerja sebagai customer service.(Resp 4)

Konflik peran dapat menjadi hambatan sekaligus sebagai dukungan bagi kinerja. Dampak yang terjadi pada semua responden yang menyatakan bahwa konflik yang terjadi justru menjadi tantangan bagi kinerja responden. Hal ini diungkapkan oleh responden 1,2 dan 4 sebagai berikut:

Meskipun saya tidak puas tapi saya berusaha bekerja disiplin jika terjadi penurunan kinerja, itu di luar kesadaran saya.(Resp 1)

Saya kalau menemui konflik malah menjadi terpacu, sebagai tantangan jadi semangat.(Resp 2)

Konflik menjadi suatu input/pengembangan, tidak menjadi momok. Tapi saya selalu jadikan hal ini sebagai tolak ukur. Saat ini mengalami konflik maka saya harus berkembang lebih dari sebelumnya.(Resp 4)

Mau gak mau itu memang mempengaruhi. Tetapi sejauh ini tidak mempengaruhi kinerja. Penurunan kinerja tetap terjadi.(Resp 1)

Terkadang. Misal kita salah, kita gak boleh egois apalagi kita bekerja di perusahaan yang sudah go public, kita harus mengikuti tata cara yang ada di perusahaan ini. (Resp 2)

Dalam menghadapi konflik, saya jarang merasakan menjadi malas/tidak disiplin bekerja. Konflik yang terjadi akan mendorong saya lebih banyak belajar. (Resp 4)

Konflik dapat meningkatkan semangat kerja meskipun terkadang menurunkan semangat kerja. Hal ini diungkapkan oleh responden 3 sebagai berikut:

Kadang iya. Kadang menjadi motivasi/pemberi semangat. (Resp 3)

Saya merasakan ketidakdisiplinan. Adanya konflik menjadikan kita tidak bersemangat bekerja sehingga bertentangan dengan aturan perusahaan. (Resp 3)

Konflik dapat menimbulkan kekecewaan dalam diri individu serta menurunkan konsentrasi kerja, serta menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif. Ini meningkatkan peluang pemecahan konflik secara memuaskan untuk semua pihak yang berkepentingan. Bila tingkat ketegangan sangat rendah, pihak-pihak tidak cukup termotivasi untuk melakukan suatu konflik. Pengaruh negatif yang muncul akibat terjadinya konflik adalah dapat menimbulkan emosi negatif dan stres, mengurangi komunikasi yang diperlukan untuk koordinasi serta kerjasama antar sesama *customer service*. Hal ini diungkapkan oleh responden 1,3 dan 4 sebagai berikut:

Ya. mau gak mau memang meskipun tidak ingin itu berpengaruh dalam pekerjaan kita, tapi dibawah sadar kita akan menyimpan kekecewaan seperti kita mau bekerja dengan baik atau tidak, penghargaan akan sama saja dan hal itu akan mengendorkan semangat kerja kita. (Resp 1)

Sedikit. Karena biasanya konflik membuat kinerja/konsentrasi berkurang. Tapi selama ini belum pernah terjadi kesalahan fatal. (Resp 3)

Saya rasa konflik yang terjadi sedikit sekali yang mempengaruhi kinerja saya. Tapi dengan adanya sharing dengan sesama customer service akan mengurangi rasa bersalah kita dalam menghadapi konflik. (Resp 4)

Konflik dalam diri individu mempengaruhi pekerjaan individu. Pengaruh tersebut dapat menurunkan kinerja apabila individu yang merasakan konflik peran merasakan konflik sebagai beban kerja Hal ini diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

Ya. Mau gak mau memang, meskipun tidak ingin itu berpengaruh dalam pekerjaan kita, tapi dibawah alam sadar kita akan menyimpan kekecewaan seperti kita mau bekerja dengan baik atau tidak penghargaan akan sama saja dan hal itu akan mengendorkan semangat kerja kita. (Resp 1)

Konflik dalam diri ada juga yang tidak mempengaruhi kinerja individu yang menanggapi konflik sebagai tantangan kerja. Hal ini diungkapkan oleh responden 2,3,4 sebagai berikut:

Tidak. (Resp 2 & Resp 3)

Tidak. Konflik yang terjadi tidak menurunkan semangat kerja saya. (Resp 4)

Customer service berupaya menyelesaikan konflik yang terjadi dalam diri mereka masing-masing. Dalam menyelesaikan konflik, customer service biasanya dibantu oleh pihak lain berupa rekan kerja, keluarga atau orang lain. Konflik diselesaikan melalui sharing atau diskusi bersama. Hal ini diungkapkan oleh responden 2,3 dan 4 sebagai berikut:

Jika ada masalah, saya konsultasi dengan orang yang menurut saya tepat/ sepaham dengan saya. Biasanya konsultasi pekerjaan dengan pacar. Jika konsultasi dengan teman sekerja maka permasalahan akan sulit dipecahkan karena mereka subyektif tidak obyektif. (Resp 2)

Kalaupun tidak bisa menyelesaikan sendiri, paling tidak bisa dengan rekan kerja/ supervisor/koordinator. (Resp 3)

Tentu. Saya sering konsultasi sesama customer service/team leader/ supervisor untuk diajak sharing. (Resp 4)

Customer service mengalami masalah konflik disebabkan oleh tuntutan dalam mengutamakan kepentingan konsumen dan perusahaan. Perusahaan mengharapkan peningkatan jumlah konsumen meskipun produk yang ditawarkan tidak berkualitas sedangkan sebagai pelayan bagi konsumen, konsumen mengharapkan kualitas produk yang diinginkan. Situasi yang diharapkan *Customer service* berbeda dengan situasi yang dihadapi, maka hal tersebut akan menimbulkan konflik dalam diri individu. Konflik yang terjadi secara spesifik disebabkan tanggung jawab menjaga *image* produk perusahaan dan komplain dari konsumen. Selain itu penyebab terjadinya konflik juga disebabkan oleh tekanan dari atasan, tim kerja yang kurang solid, suasana kerja dan profesionalisme kerja. Sebagian besar *customer service* adalah karyawan kontrak. Mereka tidak memiliki batas waktu kontrak, padahal sebagai individu memerlukan pekerjaan tetap sebagai jaminan hidup di masa depan.

Konflik yang terjadi pada *customer service* berkaitan dengan beberapa hal yaitu tanggung jawab menjaga *image* produk perusahaan dan komplain dari konsumen. *Customer service* mempunyai pekerjaan yang berbeda dari pekerjaan yang lain, mereka menjalankan dua peran utama dalam suatu perusahaan. Pertama, mereka bekerjasama dengan konsumen sebagai *co-produsen* (Lovelock, 1984; Chung dan Schneider 2002). Peran yang kedua, sebagai tempat dimana konsumen bersandar, dalam arti bahwa perilaku *customer service* yang ditemui itulah yang merupakan representasi dari perusahaan jasa itu sendiri (Berry, 1995). *Customer service* tidak hanya berada pada posisi untuk mempengaruhi, namun juga dituntut harus dapat mengumpulkan informasi tentang apa yang dialami konsumen, terutama bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Hal yang dapat menyebabkan terjadi konflik peran dalam diri *customer service* disebabkan oleh *job description* yang kurang jelas, faktor internal berupa *customer* yang komplain, konsumen yang kecewa, pendidikan *customer service* yang rendah, dan sisi psikologis berupa masalah psikologis yang timbul dalam diri *customer service*. Menurut Ertel, D (1999) penyebab terjadinya konflik peran dalam diri *Customer service* yaitu faktor yang berhubungan dengan peran kerja dan hubungan interpersonal antara tanggung jawab *customer service* terhadap perusahaan dan pekerjaan dengan konsumen. Kondisi yang cenderung menimbulkan konflik peran adalah ketergantungan dalam hal informasi, bantuan dan koordinasi, pertanggungjawaban dan kebijakan organisasi serta menghadapi komplain dari konsumen.

Dampak dari konflik peran *customer service* menimbulkan tekanan kerja sehingga mengurangi kinerja kelompok kerja dan *customer service* merasakan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja yang disebabkan suasana kerja yang kurang kondusif. Hal ini akan menurunkan kinerja individu. *Customer service* yang mengalami konflik akan merasakan adanya ketidakdisiplinan dalam bekerja sehingga timbul penurunan kinerja. Hal ini menimbulkan intensi untuk keluar dari pekerjaan. Menurut Ertel (1999) dampak dari konflik peran juga menimbulkan beberapa hal yaitu tekanan kerja sehingga mengurangi kinerja kelompok kerja dan individu merasakan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja yang disebabkan suasana kerja yang kurang kondusif. Hal ini akan menurunkan kinerja individu. Pada tingkat-tingkat kebutuhan, konflik peran dapat muncul hanya dalam penetapan prioritas jika keterlibatan pemuas dibatasi. Penekanan dan gagalnya pemenuhan kebutuhan menyebabkan distorsi sikap dan perilaku yang merupakan kondisi pencipta konflik. Jika kebutuhan dipuaskan, maka konflik dapat dihindari. Konflik peran merupakan pertentangan yang timbul dalam diri individu yang disebabkan perbedaan tuntutan yang ada dalam diri individu dengan tingkah laku yang nyata. Konflik peran cenderung dialami oleh *Customer service* yang diminta untuk menjalankan sistem dalam perusahaan dan melayani konsumen, karena tugas *customer service* adalah melayani konsumen dengan berbagai masalah dan keluhan. Pekerjaan sebagai *customer service* dibutuhkan orang yang ramah, sabar, serta memiliki pengetahuan yang luas. Selain itu perusahaan juga menetapkan kriteria dari segi fisik seperti postur tubuh yang ideal, tinggi badan serta usia tertentu. Sehingga hal tersebut yang seringkali menimbulkan konflik karena orang seringkali tidak dibutuhkan lagi atau diharuskan mengundurkan diri karena usia yang sudah tidak sesuai dengan kriteria perusahaan. Padahal manusia berharap bahwa semakin lama bekerja, mereka berharap telah memiliki pekerjaan yang tetap (Masterbroek, 1985). Namun sebagai *customer service*, hal tersebut tidak dimungkinkan untuk dipenuhi. Konflik peran akan membawa dampak pada kehidupan sehari-hari yaitu hambatan dalam kehidupan sehari-hari. Pada tahap yang ringan, konflik peran akan menimbulkan pusing kepala dan nyeri punggung, stress dan putus asa. Dampak konflik peran bagi organisasi antara lain produktivitas menurun, kepercayaan yang merosot, pembentukan kelompok-kelompok permusuhan, dan timbul masalah moral. *Customer service* mengalami konflik maka akan berupaya menyelesaikan konflik dengan sharing dengan teman pribadi/dekat, atasan atau supervisor dan sharing dengan team leader atau rekan kerja.

Customer service yang mengalami konflik maka akan berupaya menyelesaikan konflik dengan sharing dengan teman pribadi/dekat, sharing atasan atau supervisor, dan sharing dengan team leader atau rekan kerja. Lacey (2003) menjelaskan bahwa upaya penyelesaian konflik dalam diri individu membutuhkan kesabaran yang merupakan sifat yang diwajibkan telah melekat dalam diri seorang *customer service*. Mereka harus sabar menangani komplain konsumen dengan cara memberikan pengertian-pengertian mengenai produk secara benar dan sesuai dengan prosedur perusahaan (Lacey, 2003). Kondisi interpersonal yang menyebabkan konflik peran adalah kesalahan menafsirkan penyebab dibalik perilaku seseorang (*faulty attributions*), kesalahan dalam berkomunikasi dengan

pihak lain atau kecenderungan untuk menganggap bahwa pandangan dengan pihak lain atau kecenderungan untuk menganggap bahwa pandangan diri sendiri sebagai sesuatu yang paling obyektif.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil wawancara semua responden sebagai *customer service* pernah mengalami konflik di tempat kerja, dalam arti bahwa *customer service* harus berusaha menjaga emosi, keramah tamahan serta selalu tersenyum kepada konsumen dalam pekerjaannya dengan tidak memperlihatkan mood jelek yang sedang dialaminya saat itu. Sebagian besar *customer service* adalah karyawan kontrak. Mereka tidak memiliki batas waktu kontrak, padahal sebagai individu memerlukan pekerjaan tetap sebagai jaminan hidup di masa depan.
2. *Job description* yang kurang jelas juga menjadi penyebab timbulnya konflik dalam diri karyawan. Beban kerja yang ditanggung oleh karyawan terlalu besar karena sebagai *customer service*, seorang karyawan dituntut siap menghadapi konsumen dalam keadaan senang maupun tidak. Hal utama penyebab timbulnya konflik dalam diri individu disebabkan oleh faktor internal yaitu tanggung jawab yang ditanggung oleh *customer service*.
3. Konflik merupakan masalah bagi penurunan semangat kerja, individu yang merasakan konflik merasakan adanya penurunan semangat kerja, namun ada yang merasa tidak merasakan efek dari konflik karena merasa tertantang untuk belajar serta disiplin kerja. Pengaruh negatif yang muncul akibat terjadinya konflik adalah dapat menimbulkan emosi negatif dan stres, mengurangi komunikasi yang diperlukan untuk koordinasi serta kerjasama antar sesama *customer service*.
4. Konflik dalam diri individu mempengaruhi pekerjaan individu. Pengaruh tersebut dapat menurunkan pelayanan apabila individu yang merasakan konflik peran merasakan konflik sebagai beban kerja namun konflik peran tidak mempengaruhi pelayanan individu yang menanggapi konflik sebagai tantangan kerja. Dengan demikian dapat diidentifikasi apabila *Customer service* mengalami konflik maka akan berupaya menyelesaikan konflik dengan *sharing* dengan teman pribadi/dekat, *sharing* atasan atau supervisor dan *sharing* dengan team leader atau rekan kerja

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bukti empiris pada ilmu psikologi industri terutama mengenai konflik peran pada *customer service*. Selain itu hasil penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan agar memperhatikan konflik peran yang ada dalam diri *customer service* dengan memperjelas *job description*, merekrut karyawan tetap, serta meningkatkan hubungan antar pribadi *customer service* sehingga terjadi *sharing* yang bersifat membangun. Pekerjaan sebagai *customer service* dibutuhkan orang yang ramah, sabar, serta memiliki pengetahuan yang luas. Selain itu perusahaan juga menetapkan kriteria tersebut dalam proses rekrutmen.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djameludin., (1995), *Revitalisasi Sumberdaya Manusia dalam Era Perubahan*. Kelola, Gadjah Mada University Business Review.
- Berry, L.L., (1995), *On Great Services, Free Press*, New York, NY.
- Boles, J.S and Babin, B.J., (1996), "On the Front-lines: stress, conflict, and the customer services provider," *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50.

- Bowen, E. David., 1986. *Managing Customer as Human Resources in The Services Organizations, Human Resources Management.*, Vol. 25, p. 371
- Burton, J., (1990), *Conflict: Human Needs Theory.* New York, ST. Martins Press,. Inc.
- Chung, Beth G and Schneider, Benjamin., (2002), "Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees," *Journal of Services Marketing Vol.16 No.1 pp. 70-87*, <http://www.emeraldinsight.com>
- Cook, Curtis W & Phillip L.H., 2001. *Management and Organizational Behavior.*, 3rd ed, McGraw Hill
- Dubinski, A.J and Mattson, B.E., (1979), "Consequences of role conflict and ambiguity experienced by retail salespeople," *Journal of Retailing. Vol. 55, pp. 70-86.*
- Ertel, D., (1999), *How to Design a Conflict. Management Procedure that Fits Your Dispute*, Sloan Management Review.
- Getzels, J.W and Guba,E.G., (1952), "Role, role conflict and eveciveness: An empirical Study," *American Sociological Review, 19, 164-175.*
- Greenberg, (2000), *Behavior in Organizations.* Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Huneryager S.G. and Heckman I.L., (1967), *Human Relations in Management,* 2nd Edition, South-Western Publishing Company, Ohio, USA.
- Irawan, Handi, 2004, *Trend Customer Service*, Marketing, No 12/IV/Desember 2004.
- Kahn, R.L., Wolfe., Quinn., Snoek., Rosenthal., (1964), *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity,* Wiley, New York, NY.
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management*, Millennium Edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Lacey, Hoda., (2003), *How To Resolve Conflict In the Workplace: (mengelola konflik ditempat kerja)*, S PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lester, R Bittel., and Newstrom, John W., (1994), *Pedoman Bagi Penyelia-penyelia,* Pustaka Binoman, Pressindo
- Lovelock, C.H., (1984), *Services Marketing,* Prentice-Hall, Engelwood, Cliffs, NJ.
- Masterbroek, (1985), *Penanganan konflik dan pertumbuhan organisasi,* Depdikbud.
- Rafaeli, A., (1989), "When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers," *Academy of Management Journal, Vol.22, pp.270-81.*
- Rahim, M Afzalur., (1986), *Managing Conflict in Organizations,* Praeger Publisher, New York USA, pp.41-44.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad., (1984), "Manajemen Personalialia," BPFE, Yogyakarta, hal.231.
- Robbins, S.P., (2001), *Organization Behavior: Concepts, Controversies, Applications.* 9th ed. Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Schermerhorn, Hunt&Osborn, (1999) *Organization Behavior. 7th ed*, John Wiley & Son Inc: United Stated of America.
- Singh, J., Goolsby, J.R and Road, J.K., (1994), "Behavioral and psykological consequences of boundary spanning: burnout of customer services representatives," *Journal of Marketing Resources Vol. 31,pp. 58-69.*
- Thomas, Kenneth W., (2001). *Conflict and Negotiation Processes in Organizations.* Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol 3 2001
- Udai, Pareek., (1985), *Mendayagunakan peran-peran Keorganisasian,* PT. Pustaka Binoman Pressindo.
- Zeithaml, V.A, and Bitner, M.J., (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY. Warta Ekonomi. No 8 tahun XVI. 24 April 2004.