

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Stres

Stres, adalah kata yang sering kita dengar sehari-hari dalam kehidupan kita. Terkadang artinya sangat berkonotasi negatif, contohnya orang stres berarti orang gila. Terkadang juga, artinya hanyalah ungkapan perasaan yang kita alami saat merasa kewalahan/sangat tertekan saat menghadapi situasi tertentu, seperti stres menghadapi pekerjaan yang sedang kita lakukan dan kepanikan saat menghadapi tenggat waktu penyelesaian tugas. Mengenai apa sebenarnya stres itu sendiri, bukanlah hal yang mudah untuk didefinisikan. Untuk dapat mendefinisikan stres dengan baik, adalah penting untuk menelusuri awal mula dikenalnya stres oleh para peneliti, hal-hal apa saja yang berpotensi menimbulkan stres, serta reaksi yang terjadi dalam tubuh saat kita mengalami stres.

##### 2.1.1 Pionir Penelitian di Bidang Stres

Menurut Greenberg (2009), Walter Cannon adalah orang pertama yang mendeskripsikan reaksi tubuh terhadap stres. Di awal abad ke-20, beliau bekerja sebagai seorang fisiolog di Sekolah Kedokteran Harvard (*Harvard Medical School*). Beliaulah yang pertama mengidentifikasi reaksi stres sebagai '*fight-or-flight response*'. '*Fight-or-flight response*' merupakan reaksi stres di dalam tubuh yang mencakup meningkatnya detak jantung, pernafasan, tekanan darah, dan serum kolesterol. Filosofi dari '*fight-or-flight response*' ini adalah: saat berhadapan dengan suatu ancaman, tubuh mempersiapkan dirinya untuk; apakah akan tetap berada di tempat dan menghadapi ancaman tersebut (*fight*), ataukah akan kabur/lari menjauhi ancaman tersebut (*flight*).

Merasa penasaran dengan hal ini, Dr. Hans Selye, seorang endokrinolog muda menelitinya lebih detail menggunakan tikus sebagai hewan percobaan untuk kemudian mengekspos tikus-tikus tersebut dengan

*stressors*. *Stressors* adalah faktor-faktor yang memiliki potensi untuk menyebabkan stres. Dari hasil percobaan tersebut, perubahan-perubahan fisiologis tubuh berhasil dispesifikasi dan beliau menyimpulkan bahwa apapun sumber stresnya, tubuh bereaksi dengan cara yang sama.

Selye merangkum reaktivitas stres sebagai proses tiga fase yang disebut sebagai *general adaptation syndrome*, yaitu:

- Fase 1: *Alarm reaction*.

Pada tahap ini tubuh menunjukkan karakteristik perubahan-perubahan dari eksposur pertama *stressor*. Dalam waktu yang sama, resistensi tubuh berkurang namun setelah dihadapi, perubahan-perubahan tadi akan kembali ke semula (titik keseimbangannya). Bila *stressor* cukup kuat (seperti kebakaran hebat, temperatur yang ekstrim), kematian dapat terjadi.

- Fase 2: *Stage of resistance*.

Resistensi terjadi jika eksposur *stressor* yang terus terjadi kompatibel dengan adaptasi. Signal-signal karakteristik *alarm reaction* tubuh secara virtual hilang, dan resistensi meningkat di atas tingkat normalnya.

- Fase 3: *Stage of Exhaustion*.

Menghadapi *stressor* yang sama terus-menerus, dimana tubuh telah berhasil menyesuaikan diri, pada akhirnya akan membuat energi adaptasi kelelahan (*exhausted*). Signal-signal *alarm reaction* muncul kembali, namun saat ini mereka tidak dapat dikembalikan seperti semula (ke titik keseimbangannya), sehingga individu mengalami *serious illness* yang bisa membawa pada kematian.

Hans Selye mendefinisikan stres sebagai "*the nonspecific response of the body to any demand made upon it*". Itu dapat berarti hal yang baik, contohnya promosi jabatan dimana kita harus menyesuaikan diri (disebut *eustress*) atau hal yang buruk, contohnya kematian orang yang kita cintai dimana kita harus menyesuaikan diri (disebut *distress*); keduanya melalui proses fisiologis yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Selye ternyata sangat menarik perhatian dan dianggap sangat penting oleh para peneliti lainnya yang kemudian ikut meneliti tentang reaksi stres. Salah satunya adalah A. T. W. Simeons, yang berargumen bahwa otak manusia (tepatnya bagian *diencephalon*) telah gagal berkembang pada tahap yang diperlukan untuk merespon *stressors* simbolik dari kehidupan abad ke-20.

Contohnya adalah saat *self-esteem* kita terancam, Simeons menyatakan bahwa otak mempersiapkan tubuh dengan '*fight-or-flight respons*'. Jika ancaman terhadap *self-esteem* datang dari ketakutan akan dipermalukan dalam pidato publik, baik *fighting* maupun *running away* bukanlah reaksi yang tepat. Konsekuensinya, tubuh telah mempersiapkan diri secara fisiologis untuk melakukan sesuatu yang secara psikologis dilarang (tidak dapat dilakukan). Produk-produk stres yang tidak terpakai akhirnya merusak tubuh dan berdampak pada munculnya penyakit psikosomatik.

Peneliti-peneliti lain juga menambahkan hasil penelitian dari Cannon, Selye, Simeons, dan lain-lain untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih terang mengenai hubungan antara stres dengan proses tubuh. Dengan meningkatnya pemahaman akan hal ini, penyakit-penyakit (*diseases*) dan perasaan sakit (*illness*) yang berkaitan dengan stres dan bagaimana cara mencegah kondisi-kondisi tersebut berkembang, telah mendapat apresiasi yang lebih tinggi dari para ahli.

### 2.1.2 *Stressor*

Disebutkan dalam Greenberg (2009), *stressor* adalah suatu stimulus yang memiliki potensi memicu terjadinya '*fight-or-flight response*'. Menurut beliau, *stressor* dimana tubuh kita terlatih untuk menghadapinya adalah juga ancaman bagi keselamatan kita, dan '*fight-or-flight response*' merupakan respon alami yang diperlukan tubuh, dan kecepatannya vital bagi pertahanan (*survival*).

*Stressor* tidak hanya datang dalam bentuk ancaman terhadap keselamatan fisik yang membuat kita mampu mengambil tindakan cepat seperti segera lari atau diam di tempat dan menghadapinya. Terdapat jenis

*stressor* lain dimana kita tidak dapat mengambil tindakan cepat seperti itu karena dianggap tidak pantas ataupun tidak memungkinkan untuk dilakukan. *Stressor* jenis ini disebut *stressor* simbolik, contohnya kehilangan status, ancaman terhadap *self-esteem*, beban kerja yang berlebih, atau terlalu sesak (*over crowding*).

Gambaran dari *stressor* simbolik adalah saat atasan kita membebani kita dengan terlalu banyak pekerjaan yang dirasa sangat sulit untuk dikerjakan. Meskipun demikian, adalah disfungsi bila kita memutuskan untuk menghadapi/menentang (*fight*) atasan kita dan juga akan sama bodohnya bila kita mengambil tindakan lari/menghindar (*flight*) dan tidak menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Tubuh kita yang merasa kewalahan dengan terlalu beratnya beban tugas secara alami meresponnya dengan '*fight-or-flight response*' yang sama seperti saat kita dihadapkan pada ancaman keselamatan fisik (contoh ada anjing yang terlihat akan mengejar kita). Bedanya, respon tersebut tidak ditindaklanjuti dengan tindakan, yang akhirnya membuat produk stres dalam tubuh kita, yang termasuk diantaranya adalah meningkatnya tekanan darah dan kontraksi otot, serum kolesterol, dan sekresi *hydrochloric acid* di dalam perut, tidak digunakan dan kita malah memilih 'bertahan dan menanggung' situasi tersebut. Saat reaksi stres kronis, berkelanjutan, atau tidak segera dikurangi maka dampaknya adalah terjadi *illness* dan *disease*.

Dalam hidup ini kita menghadapi beragam *stressor*. Sebagian diantaranya berkaitan dengan lingkungan (panas, dingin, toxin), sebagian psikologis (depresi, ancaman terhadap *self-esteem*), beberapa lainnya sosiologis (kematian orang yang kita cintai, *unemployment*) dan filosofis (tujuan hidup, pemanfaatan waktu). Dalam kasus apapun, seperti yang telah disebutkan sebelumnya/berhasil diketemukan oleh Selye, tanpa melihat apa sumber stresnya, reaksi yang terjadi dalam tubuh adalah sama (Greenberg, 2009).

### 2.1.3 *Stress Reactivity*

'*The fight-or-flight response*' disebut sebagai '*stress reactivity*'. Reaksi ini secara garis besar mencakup meningkatnya ketegangan otot; meningkatnya detak jantung, volume dan *output* stroke; meningkatnya tekanan darah; meningkatnya rangsangan syaraf; kurangnya saliva (air liur) di mulut; meningkatnya penyimpanan sodium; meningkatnya produksi peluh/keringat; perubahan kecepatan respirasi/pernafasan; meningkatnya serum glukosa; meningkatnya pelepasan asam hidrokolik dalam perut; perubahan gelombang otak; dan meningkatnya urinase. Reaksi ini mempersiapkan kita untuk segera bertindak saat respon seperti itu dibenarkan/dapat dilakukan. Saat kita membangun produk-produk stres yang tidak kita gunakan, reaksi stres ini menjadi tidak sehat. Semakin lama (durasi) fisiologi kita bervariasi dari ukuran dasarnya dan semakin besar (tingkat) varian dari ukuran dasar tersebut, maka semakin cenderung kita mengalami efek *illness* yang diakibatkan dari *stress reactivity* ini (Greenberg, 2009).

Dalam hal *reactivity* ini, Greenberg (2009) menyebutkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara cara pria dan wanita mengatasinya, dimana Shelly Taylor dan para koleganya menemukan bahwa wanita cenderung memperlihatkan aktivitas *nurturing* yang didesain untuk melindungi diri mereka dan orang lain dalam upayanya mengatasi stres. Aktivitas ini disebut '*tend-and-befriend*'. Para penulis berargumen bahwa wanita lebih menggunakan kelompok sosial dalam merespon stres ketimbang pria dan sebaliknya, pria lebih cenderung memperlihatkan '*flight-or-fight*' dalam merespon stres ketimbang wanita.

### 2.1.4 *Definisi Stres*

Setelah mengetahui apa itu *stressor* dan *stress reactivity*, maka kita telah memiliki sedikit gambaran mengenai stres. Namun, apa stres itu sendiri masih sulit didefinisikan. Menurut Stranks (2005), stres dapat didefinisikan dalam banyak cara, seperti:

- Respon umum untuk menyerang (Selye, 1936).

- Pengaruh apa saja yang mengganggu keseimbangan natural dari tubuh yang hidup.
- Daya dalam tubuh yang dikeluarkan dalam rangka merespon keadaan-keadaan lingkungan tertentu.
- Respon umum terhadap perubahan lingkungan.
- Respon psikologis yang terjadi saat gagal mengatasi masalah.
- Suatu perasaan gelisah yang berlarut-larut, dimana setelah periode waktu tertentu, menimbulkan penyakit.
- Respon non-spesifik dari tubuh atas tuntutan-tuntutan yang ditimpakan kepadanya.

Beberapa ahli lainnya mendefinisikan stres sebagai:

- *the unconscious preparation to fight or flee that a person experiences when faced with any demand* (Nelson & Quick, 2009).
- *the reactions of individuals to demand (stressors) imposed upon them* (Erkutlu & Chafra, dalam Voki dan Bogdani, 2007).
- tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang (Charles D, Spielberger, dalam Andraeni, 2003).
- *a dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, constraint, or demand related to what he or she desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important* (Robbins, 2003, pg. 577).
- *a whole spectrum of factors (stimulus, response, cognitive appraisal of threat, coping styles, psychological defenses, and the social milieu)"* (Lazarus, dalam Greenberg, 2002).

Definisi-definisi tersebut mungkin masih membingungkan karena masing-masing ahli memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mengartikannya. Mendefinisikan stres memang menjadi suatu masalah, bahkan bagi para ahli. Mason secara cerdas mendeskripsikan masalah ini

dengan menuliskannya dalam beberapa cara berbeda saat kata stres itu sendiri digunakan, yaitu (Greenberg, 2009, pg .10):

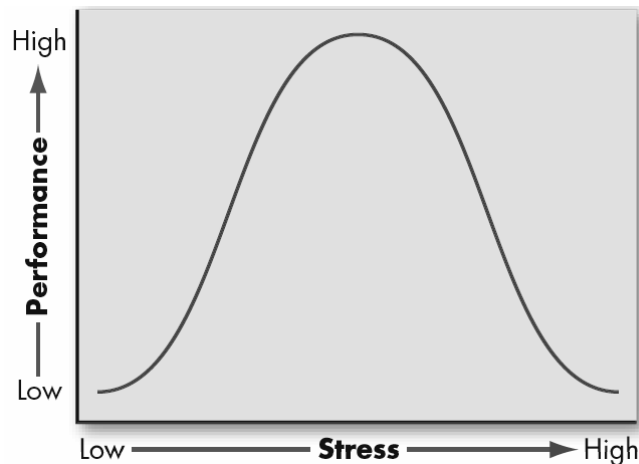
- *The stimulus*: merupakan definisi kita mengenai *stressor*.
- *The response*: merupakan definisi kita mengenai *stress reactivity*.
- *The whole spectrum of interacting factors*: merupakan definisi stres dari Lazarus.
- *The stimulus-response interaction*.

Pandangan lain mengkonseptualisasikan stres sebagai perbedaan antara *pressure* (tekanan) dan *adaptability* (kemampuan menyesuaikan diri). Jadi,  $\text{stres} = \text{pressure} - \text{adaptability}$ . Seperti telah dijelaskan, konsep stres memang sangat luas pengertiannya. Namun, sesuai kebutuhan penelitian, stres dalam penelitian ini hanya akan dieksplorasi dari sisi *stressor* (stimulusnya).

### 2.1.5 Sasaran Manajemen Stres

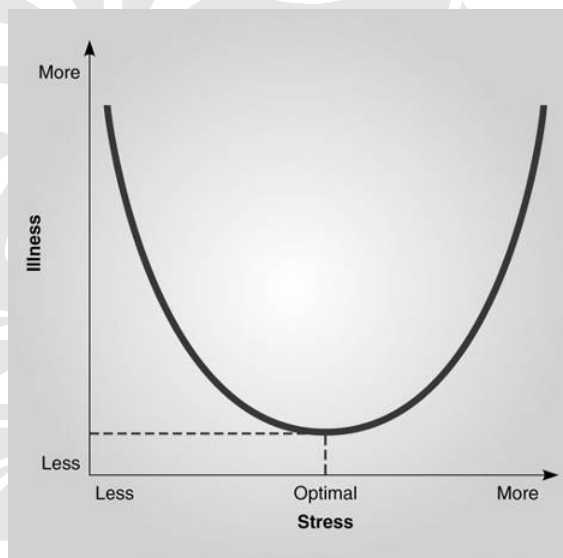
Sebelum melanjutkan ke bagian berikutnya, perlu ditegaskan bahwa sasaran dari manajemen stres adalah bukan untuk mengeliminasi seluruh stres. Apalagi, stres seringkali juga merupakan motivator bagi *peak performance*. Sebagai contoh, seorang individu dapat menggunakan stres secara positif, meningkatkannya demi keperluan tertentu dan menghasilkan performa pada, atau mendekati tingkat maksimum mereka.

Hubungan antara stres dan kinerja dapat dilihat pada Gambar 2.1, dimana hubungan yang terjadi berbentuk kurva U terbalik (*inverted U-shaped curve*). Sebagai tambahan, beberapa peneliti juga menemukan bahwa terdapat jumlah optimal dari stres - tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit - yang sehat dan tidak membahayakan. Dengan kata lain, *illness* dapat muncul akibat terlalu sedikit stres, sama seperti pada saat terdapat terlalu banyak stres. Hubungan antara stres dan *illness* dapat digambarkan dalam kurva berbentuk U (*U-shaped curve*) pada Gambar 2.2.



**Gambar 2.1. Hubungan antara Stres dan Kinerja**

Sumber: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior (10<sup>th</sup> ed.)*, New Jersey: Pearson Education, 2003, p. 583.



**Gambar 2.2. Hubungan antara Stres dan Illness**

Sumber: Jerrold S. Greenberg, *Comprehensive Stress Management (11<sup>st</sup> ed.)*. New York: McGraw-Hill, 2009, p. 12.

Dari kedua kurva tersebut, dapat dilihat bahwa stres bisa berguna, menstimulasi, dan diharapkan kedatangannya sehingga (1) kinerja optimal dapat tercapai dan (2) *illness* dapat dicegah. Jadi, bahkan bila sebenarnya dapat dilakukan, kita tidak boleh mengeliminasi seluruh stres yang ada dalam hidup kita. Dengan demikian, sasaran dari manajemen stres yang



baik adalah memonitor stres untuk (1) menghasilkan kinerja optimal, dan (2) membatasi efek yang membahayakan yang dapat timbul dari stres sehingga dapat menjaga vitalitas dan kualitas hidup individu (Greenberg, 2009).

## 2.2 Sumber Stres Pada Pekerja

### 2.2.1 Definisi Sumber Stres

Seperti disebutkan sebelumnya, sumber stres (*stressors*) adalah faktor-faktor yang memiliki potensi untuk menyebabkan stres. Berikut ini definisi *stressor* yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu:

*“a stimulus with the potential for triggering the fight-or-flight response”* (Greenberg, 2009, pg. 7).

*“the person or event that triggers the stress response”* (Nelson & Quick, 2009).

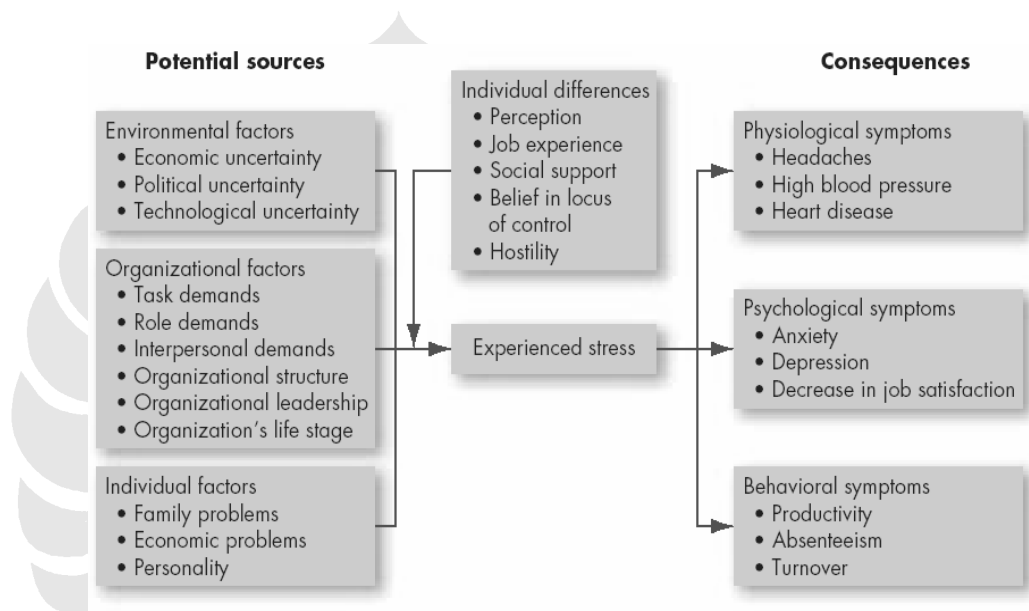
*“events or circumstances that we perceived as threatening or harmful, thereby producing the feelings of tension”* (Sarafino, dalam Wijayanti, 1998).

*“the physical or psychological demands encountered in the course of individual, community and organizational life”* (Quick, Nelson & Quick, dalam Wijayanti, 1998).

Dari definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *stressor* atau ‘sumber stres’ adalah segala sesuatu (baik orang, kejadian, kondisi lingkungan, tuntutan fisik, maupun tuntutan psikologis) yang berasal dari diri individu, komunitas maupun organisasi, yang memiliki potensi menimbulkan stres pada diri individu.

### 2.2.2 Sumber Stres Potensial Pada Pekerja

Berbicara mengenai sumber stres pada pekerja, banyak peneliti melihatnya dari sudut pandang sumber stres yang berasal dari organisasi (faktor pekerjaan). Namun, Robbins (2003), mengidentifikasi tiga rangkaian faktor, yaitu faktor lingkungan, organisasi, dan individu; yang bertindak sebagai sumber-sumber potensial terjadinya stres pada pekerja. Berikut ini model stres yang dikemukakan oleh Robbins.



**Gambar 2.3. Model Stres**

Sumber: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior (10<sup>th</sup> ed.)*, New Jersey: Pearson Education, 2003, p. 579.

Faktor lingkungan dan faktor individu adalah faktor-faktor yang menurut Robbins tidak dapat dilepaskan dari stres yang dialami pekerja mengingat masalah-masalah di luar pekerjaan tidak hilang begitu saja saat seorang pekerja mulai menjejakkan kakinya di tempat kerja. Menurut beliau, sumber stres yang berasal dari faktor lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politik, dan ketidakpastian teknologi. Dari faktor organisasional, sumber stres berasal dari tuntutan pekerjaan, tuntutan peran, tuntutan interpersonal, struktur organisasi, kepemimpinan dalam organisasi, dan tahap hidup organisasi. Dari faktor

individu, sumber stres berasal dari masalah keluarga, masalah ekonomi/keuangan pribadi, dan kepribadian.

Adapun sumber-sumber potensial stres selengkapnya yang berhasil ditelusuri peneliti dari beberapa literatur yang dianggap relevan dengan penelitian ini (Robbins, 2003; Cooper & Straw, 2002; R. Cousins et al., 2004; Stranks, 2005; Kendall, Murphy, O'Neil & Bursnall, 2000; Lucas, 2009; Greenberg, 2002; Cox, Griffiths & Rial-González, 2000; Rizzo, House & Lirtzman, 1970) dapat dikelompokkan sebagai berikut.

### 2.2.2.1 Faktor Lingkungan

Selain mempengaruhi desain struktur organisasi, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres pada karyawan di organisasi tersebut. Berikut ini faktor-faktor lingkungan yang ditemukan berpotensi menimbulkan stres pada individu:

- Ketidakpastian ekonomi

Perubahan siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Saat ekonomi mengalami kontraksi, contohnya, kegelisahan masyarakat mengenai keamanan kerjanya (*job security*) juga meningkat. Naiknya harga-harga barang kebutuhan, buruknya kondisi ekonomi juga merupakan faktor yang berpotensi menimbulkan stres pada individu.

- Ketidakpastian politik

Di beberapa negara yang memiliki kondisi politik yang stabil ketidakpastian politik mungkin tidak terlalu dirasakan, namun di negara yang sering mengalami konflik politik ketidakpastian politik ini sangat mempengaruhi tingkat stres penduduknya. Ancaman dan perubahan politik menurut Robbins juga dapat mendorong terjadinya stres, bahkan di negara sestabil Amerika Serikat dan Kanada.

- Ketidakpastian teknologi

Tipe ketiga dari faktor lingkungan yang juga menimbulkan stres adalah ketidakpastian teknologi. Karena inovasi-inovasi baru dapat membuat keahlian individu usang dalam waktu yang sangat singkat; komputer, robotik, otomatisasi, dan bentuk sejenisnya dari

inovasi teknologi adalah ancaman bagi banyak orang yang cenderung membuat mereka stres.

- Lain-lain

Selain hal-hal di atas, menurut Robbins terdapat faktor lingkungan lainnya yang spesifik dan berbeda-beda di tiap negara. Terorisme merupakan salah satu isu yang sempat mencuat di Amerika Serikat paska terjadinya peristiwa 9/11 pada tahun 2001 dan sangat mempengaruhi tingkat stres para pekerja disana. Sementara menurut Cooper & Straw (2002), faktor lingkungan seperti bencana alam, cuaca yang tidak bersahabat, serta kemacetan lalu lintas saat pulang dan pergi kerja, juga berkontribusi menimbulkan stres yang dialami pekerja.

#### 2.2.2.2 Faktor Organisasional

Terdapat banyak faktor yang berasal dari organisasi yang dapat menyebabkan stres pada pekerja. Tekanan untuk menghindari error/kesalahan kerja dalam waktu terbatas, beratnya beban kerja, atasan yang terlalu banyak menuntut dan tidak sensitif, bawahan yang kurang mendukung adalah beberapa diantaranya. Berikut ini faktor-faktor organisasional yang ditemukan berpotensi menimbulkan stres pada individu:

- Tuntutan pekerjaan

Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang. Termasuk di dalamnya adalah desain pekerjaan (otonomi, ragam tugas, tingkat otomatisasi), kondisi-kondisi kerja, dan *layout* fisik tempat kerja).

Otonomi adalah tingkat kewenangan individu dalam mengatur pekerjaannya, baik dari segi hal apa saja yang akan dia kerjakan lebih dulu, bagaimana melakukan pekerjaannya, prioritas tugas, pengaturan waktu kerja, dan lain-lain. Ragam tugas terkait dengan tingkat variasi tugas yang harus dilakukan individu dalam pekerjaannya, dimana pekerjaan yang terlalu monoton (itu-itu saja) merupakan salah satu sumber pembangkit stres kerja. Otomatisasi membantu individu

meringankan tugasnya, namun bila sering terjadi kerusakan dalam sistem, otomatisasi justru berpotensi menimbulkan stres.

Kondisi kerja dan *layout* fisik tempat kerja berkaitan dengan lingkungan tempat kerja individu, termasuk suhu, sirkulasi udara, susunan peralatan kerja, luas ruang kerja, dan lain-lain. Bekerja dalam ruangan yang terlalu sesak atau dalam ruang yang terlihat dimana sering terjadi interupsi menurut Robbins juga dapat meningkatkan tingkat kegelisahan dan stres pada pekerja.

Andraeni (2003), menyebutkan bahwa beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit juga merupakan pembangkit stres. Beban kerja dapat dibedakan ke dalam beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif. Unsur yang menyebabkan beban berlebih kuantitatif ialah desakan waktu, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara cepat dan cermat. Desakan waktu ini walaupun pada tingkat tertentu dapat memotivasi pekerja, juga berpotensi menimbulkan stres dan mengakibatkan bertambahnya tingkat kesalahan kerja.

Beban kerja terlalu sedikit kuantitatif juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis seseorang. Pekerjaan yang monoton (terlalu sederhana, banyak terjadi pengulangan gerak), dan hanya memiliki sedikit ragam tugas - seperti disebutkan sebelumnya - adalah contoh sumber stres karena terlalu sedikitnya beban kuantitatif.

Beban berlebih kualitatif terkait dengan pekerjaan yang dilakukan manusia dimana titik beratnya beralih pada pekerjaan otak, seperti terlalu tingginya tuntutan intelektual dan teknikal (tingkat kesulitan) yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Beban terlalu sedikit kualitatif terkait dengan pekerjaan dimana tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan keahlian/ketrampilan yang diperolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya.

- Tuntutan peran

Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai sebuah fungsi dari peran

yang dipegangnya dalam organisasi. Masalah-masalah mengenai peran individu dalam organisasi umumnya terkait dengan konflik peran (*role conflict*) dan ambiguitas peran (*role ambiguity*) yang diketahui memiliki efek disfungsional bagi individu maupun organisasi (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Konflik peran terjadi pada saat perilaku-perilaku yang diharapkan/diekspektasi perusahaan dari diri individu seringkali tidak konsisten (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Contoh: saat pekerja berada dalam posisi terjepit, misalnya memiliki dua supervisor yang ternyata memintanya melakukan hal yang bertentangan satu sama lain (Greenberg, 2002). Dalam situasi seperti ini, individu akan merasakan konflik (dalam memutuskan permintaan mana yang harus dia penuhi). Akibatnya, individu akan merasa stres, tidak puas, dan kurang efektif dalam melakukan tugasnya ketimbang saat ekspektasi-ekspektasi yang dibebankan kepadanya tidak bertentangan. Menurut Andraeni (2003), konflik peran timbul saat seorang pekerja mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki, tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya, pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

Ambiguitas peran terjadi pada saat kurangnya informasi yang tersedia bagi posisi/jabatan tertentu dalam organisasi (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Hal ini membuat aspek-aspek pekerjaan yang harus dilakukan dirasa tidak jelas bagi individu di jabatan tersebut. Menurut Greenberg (2002), saat ambiguitas/ketaksaan peran ini terjadi pada pekerja, stres dan frustrasi dapat muncul. Untuk mencegah terjadinya ambiguitas ini menurut beliau, pekerja juga harus mengetahui dengan jelas kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk pengembangan karirnya,

prioritas-prioritas apa saja yang diset organisasi, dan tentunya apa saja yang diharapkan organisasi dari mereka.

Menurut Andraeni (2003), ketaksaan peran terjadi jika seorang pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketaksaan menurut beliau meliputi ketidakjelasan dari sasaran-sasaran (tujuan) kerja, kesamaran tentang tanggung jawab, ketidakjelasan tentang prosedur kerja, kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain, kurang adanya umpan balik, atau ketidakpastian tentang produktivitas kerja.

- Tuntutan interpersonal

Merupakan tuntutan-tuntutan yang diciptakan oleh pekerja lainnya dalam organisasi. Menurut Robbins (2003), kurangnya dukungan sosial dari kolega dan buruknya hubungan interpersonal di tempat kerja dapat menyebabkan stres, khususnya bagi karyawan yang memiliki tingkat kebutuhan sosial yang tinggi.

- Struktur organisasi

Struktur organisasi menunjukkan level diferensiasi dalam organisasi, tingkat peraturan dan regulasi organisasi, serta dimana keputusan dibuat. Peraturan yang terlalu banyak serta kurangnya partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan merupakan contoh variabel struktural yang berpotensi menimbulkan stres pada pekerja. Sebagai tambahan, rendahnya tingkat partisipasi pekerja juga ditemukan berhubungan dengan buruknya kesehatan fisik, depresi, ketidakpuasan, rendahnya motivasi, absen, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

Mengenai struktur organisasi ini, menurut Cooper juga mencakup iklim yang tercipta dalam organisasi, yang berpotensi menyebabkan stres dan ketidakpuasan pada pekerja, seperti adanya 'politik kantor' yang tidak sehat dalam organisasi (Greenberg, 2002).

- Kepemimpinan dalam organisasi

Merepresentasikan gaya manajerial dari para eksekutif senior dalam organisasi. Beberapa eksekutif senior menciptakan budaya yang dikarakterisasikan oleh ketegangan, ketakutan, dan kegelisahan. Mereka menciptakan tekanan-tekanan yang tidak realistis untuk dilakukan dalam jangka pendek, menerapkan kontrol yang terlampau ketat, dan secara rutin memecat karyawan yang dianggap tidak *'measure up'*.

- Tahap hidup organisasi

Merupakan siklus yang dilalui organisasi mulai dari saat organisasi didirikan (*established*), tumbuh (*grow*), dewasa (*matured*), dan pada akhirnya mengalami penurunan (*decline*). Empat tahapan siklus ini menciptakan masalah-masalah dan tekanan-tekanan yang berbeda bagi pekerja. Dari keseluruhan tahap yang dilalui organisasi, menurut Robbins (2003), tahap pendirian dan tahap penurunan adalah tahap yang umumnya menimbulkan lebih banyak stres karena banyaknya unsur ketidakpastian didalamnya.

- Pengembangan karir

Merupakan salah satu faktor organisasi yang juga ditemukan menimbulkan stres bagi pekerja. Contohnya stres yang dialami pekerja saat merasa karirnya berjalan di tempat/tidak berkembang, ambisinya terhalangi, merasa keamanan kerjanya kurang, tidak mendapat promosi jabatan yang sepantasnya (*underpromotion*) atau justru terlalu dipromosikan pada jabatan yang ternyata terlalu tinggi untuk diembannya (*overpromotion*), serta saat pekerja merasa kompensasi yang diperolehnya tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukannya atau pada beberapa kasus lebih rendah dari karyawan lain yang seposisi (Stranks, 2009; Greenberg, 2002).

- Tuntutan emosional pekerjaan

Merupakan faktor penyebab stres yang ditemukan pada beberapa jabatan dalam organisasi terkait dengan tuntutan yang diberikan kepada karyawan di jabatan tersebut untuk menyembunyikan



emosi yang sedang dirasakannya (Kendall, Murphy, O'Neil & Bursnall, 2000). Jabatan pada posisi *frontliner* adalah contoh jabatan yang memiliki tuntutan emosional yang lebih tinggi karena mereka dituntut untuk selalu tersenyum ramah dan menunjukkan sifat bersahabat kepada pelanggan walaupun mereka sedang memiliki masalah-masalah yang membuat mereka marah, kesal, ataupun sedih (Kendall, Murphy, O'Neil & Bursnall, 2000; Lucas, 2009).

### 2.2.2.3 Faktor Individual

Kategori terakhir dari stres yang dialami pekerja adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kehidupan personal pekerja, terutama faktor keluarga, masalah ekonomi pribadi, serta karakteristik sifat personal (kepribadian). Umumnya individu bekerja sekitar 40–50 jam per minggunya. Namun apa yang dialami dan masalah-masalah yang terjadi pada lebih kurang 120 jam lainnya dalam satu minggu tersebut bisa bercampur aduk ke dalam pekerjaan dan berkontribusi meningkatkan stres pada pekerja.

- Masalah personal/keluarga

Hasil survei di Amerika secara konsisten menunjukkan bahwa individu memegang hubungan personal (pribadi) dan hubungan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Masalah dalam pernikahan, putusnya hubungan, dan masalah disiplin anak adalah contoh masalah personal/keluarga yang menciptakan stres pada pekerja. Masalah-masalah tersebut tidak hilang begitu saja saat individu mulai menjejakkan kakinya di tempat kerja.

- Masalah ekonomi

Masalah ekonomi diciptakan oleh individu yang terlalu banyak menghabiskan sumber daya finansial yang dimilikinya. Permasalahan keuangan ini dapat menimbulkan stres pada pekerja dan dapat mengganggu pekerjaan yang mereka lakukan. Baik individu dengan penghasilan puluhan juta, maupun ratusan ribu rupiah per bulan dapat mengalami masalah ini jika mereka tidak mengatur keuangannya dengan baik.

- *Family-work conflict*

Konflik kerja-keluarga adalah sumber stres yang timbul karena adanya masalah dalam keluarga ketika individu berada di tempat kerja atau sebaliknya. Biasanya hal ini datang karena adanya tuntutan yang bertentangan antara keluarga dan pekerjaan, dimana keduanya dipandang sama penting, sehingga akhirnya menimbulkan konflik pada diri pekerja. Menurut Sarantakos, keluarga dan pekerjaan saling berkaitan dan bergantung satu sama lain (Kendall, Murphy, O'Neil & Bursnall, 2000). Keluarga adalah bagian integral dari proses ekonomi dan saat mempekerjakan seorang pegawai, pihak pemberkerja (*employer*) secara otomatis menerima tanggung jawab yang dipegang pegawai bagi keluarganya (fenomena ini disebut '*spillover*'). Menurut Lasky, tuntutan yang berhubungan dengan keluarga dan keuangan dapat menjadi sumber stres utama di luar organisasi yang dapat menambah atau bahkan mempercepat terjadinya stres di tempat kerja (Kendall, Murphy, O'Neil & Bursnall, 2000).

- Faktor kepribadian

Faktor kepribadian adalah karakteristik sifat personal individu yang berpotensi menimbulkan stres pada diri mereka. Beberapa individu cenderung untuk melihat aspek-aspek negatif dari dunia (*negative affectivity*) yang membuat efek stres yang dirasakannya menjadi lebih tinggi ketimbang individu dengan tingkat *negative affectivity* rendah (Robbins, 2003). Individu yang merasa tidak menyukai pekerjaan yang dilakukannya, merasa bosan dengan pekerjaannya, sering merasa jengkel atas kemunduran-kemunduran kecil, memandang diri sering berada pada posisi yang tidak menguntungkan adalah contoh afeksi negatif dari individu itu sendiri yang turut berkontribusi terhadap stres yang dialaminya.

### 2.2.3 Pentingnya Mengidentifikasi Sumber Stres Pekerja

Beberapa *employer* menganggap kondisi kerja yang penuh stres (*stressful*) adalah 'kejahatan' yang diperlukan; bahwa perusahaan harus meningkatkan tekanan pada pekerja dan menyampingkan masalah

kesehatan untuk tetap dapat menghasilkan profit dan produktivitas dalam kondisi ekonomi saat ini. Namun, hasil penelitian menantang kepercayaan ini. Penelitian menunjukkan bahwa kondisi kerja yang penuh stres justru berasosiasi dengan meningkatnya ketidakhadiran, kelambanan, dan kecenderungan pekerja untuk berhenti dari pekerjaan mereka (*National Institute for Occupational Safety and Health*, n.d.) dan bahwa stres yang berhubungan dengan pekerjaan berujung pada masalah-masalah organisasional seperti rendahnya tingkat kepuasan dan produktivitas kerja (Robbins, 2003).

Lucas (2009), menyebutkan stres sebagai kontributor utama atas hilangnya efisiensi kerja. DeFrank & Ivancevich (1998) menyatakan bahwa manajemen yang menangani stres dengan prioritas yang rendah akan berakibat pada penurunan produktivitas dan penurunan moral tenaga kerja, serta meningkatnya pengeluaran untuk menangani tuntutan (Palupiningdyah, 2000). Melihat buruknya akibat yang dapat timbul dari stres, adalah penting bagi organisasi untuk memperhatikan stres yang dialami pekerjanya agar kinerja organisasi dapat berada pada tingkat optimalnya.

#### **2.2.4 Konsekuensi Stres Pada Pekerja**

Menurut Robbins (2003), saat individu mengalami tingkat stres yang tinggi, konsekuensinya adalah munculnya gejala-gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku (*physiological*, *psychological*, dan *behavioral*) dari individu tersebut.

##### **2.2.4.1 Fisiologis**

Gejala fisiologis/fisik akibat stres yang dialami pekerja, menurut Robbins (2003) dan Cooper & Straw (2002) dapat mencakup meningkatnya laju detak jantung dan pernafasan, mulut dan kerongkongan menjadi kering, kedua tangan menjadi basah oleh keringat, tubuh merasa gerah/panas, otot-otot menjadi tegang, tubuh mengalami gangguan pencernaan, diare, sembelit, badan terasa lelah, kepala menjadi sakit dan tegang, berkedut (bergetarnya urat-urat pada kelopak mata), perasaan

sangat gelisah, meningkatnya tekanan darah, dan pada beberapa orang menyebabkan serangan jantung.

#### **2.2.4.2 Psikologis**

Menurut Robbins (2003), efek psikologis yang paling sederhana dan nyata dari stres adalah munculnya ketidakpuasan. Sedangkan gejala-gejala psikologis lain yang dapat muncul mencakup ketegangan, kecemasan, sifat lekas marah, kebosanan, *procrastination* (suka menunda-nunda), kemarahan dan penyerangan, depresi, perubahan suasana hati atau keadaan jiwanya, dan kesendirian atau menarik diri dari pergaulan orang banyak.

#### **2.2.4.3 Perilaku**

Konsekuensi yang juga dapat timbul dari stres adalah munculnya gejala perilaku seperti perubahan produktivitas, absen, *turnover*, dan juga perubahan pola makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur (Robbins, 2003). Secara lebih spesifik, gejala perilaku yang muncul di tempat kerja menurut Cooper & Straw (2002) adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja, berkurangnya prestasi kerja, hilangnya vitalitas dan energi, rusaknya komunikasi, buruknya pengambilan keputusan, berkurangnya kreativitas dan inovasi, serta terfokusnya perhatian pada tugas-tugas yang justru tidak produktif.

### **2.3 Karyawan Lini Depan Bank**

#### **2.3.1 Bank sebagai Lembaga Keuangan**

Bank merupakan sebuah institusi keuangan yang sangat besar pengaruhnya terhadap perekonomian nasional maupun internasional. Saat ini, ratusan jenis jasa berbeda siap disediakan bank untuk memenuhi kebutuhan jasa keuangan dari jutaan orang, bisnis, dan pemerintahan di seluruh dunia. Banyak dari jasa keuangan ini sangat vital bagi kesejahteraan personal dan kesuksesan masa depan kita, juga bagi kesejahteraan komunitas dan negara tempat tinggal kita (Rose dan Hudgins, 2005).

Bank menjadi institusi yang sangat penting karena fungsi yang dibawanya dalam ekonomi. Bersama lembaga keuangan lain yang bukan bank (seperti lembaga pembiayaan, perasuransian, pasar modal, dan lain-lain), bank membentuk sistem keuangan nasional. Menurut Dahlan Siamat (2004), sistem keuangan merupakan salah satu kreasi yang paling penting dalam peradaban masyarakat modern. Tugas utamanya adalah mengalihkan dana (*loanable funds*) dari penabung kepada peminjam untuk kemudian digunakan membeli barang dan jasa-jasa di samping untuk investasi sehingga ekonomi tumbuh dan meningkatkan standar kehidupan.

### 2.3.2 Peran Penting Karyawan Lini Depan

Bagi beberapa orang, karyawan lini depan (*frontline employee*, atau sering disebut *FLE*) mungkin hanya dipandang sebagai karyawan pada posisi 'entry level'. Meskipun demikian, karyawan lini depan, terutama dalam organisasi jasa memegang peranan yang sangat penting karena apapun jenis produk/jasa yang ditawarkan, karyawan lini depan adalah pemegang ujung tombak pelayanan produk/jasa yang berusaha disampaikan perusahaan kepada pelanggannya tersebut.

Karyawan lini depan adalah karyawan yang melakukan kontak langsung dengan konsumen dan menjadi penghubung antara perusahaan dengan konsumennya. Disebutkan dalam [wiki.answer.com](http://wiki.answer.com), karyawan lini depan (*frontline employee*) adalah "any employee with direct contact with customers and/or with direct involvement with the money making process in their respective company". Pentingnya peran karyawan lini depan juga ditegaskan dalam Prentice (2008), dimana beliau menyebutkan bahwa:

- *Frontline employees are the first and primary contact point for the customer before, during and after the service process.*
- *Frontline employees play an important role in affecting customers' perceptions of service quality (e.g. Hartline & Ferrell, 1996).*
- *Frontline employees play important role in forming customer satisfaction (e.g. Boles, Barksdale & Johnson, 1996).*

Menurut Robbins (2003), karyawan lini depan memegang peranan penting dalam mengantarkan kualitas superior kepada pelanggan dan/atau dalam mengubah pelanggan yang kecewa menjadi pelanggan yang puas dan loyal. Menurut beliau, dalam konteks organisasi jasa, terjaga dan kaburnya pelanggan (*customer retention and defection*) sangat bergantung pada bagaimana karyawan lini depan menghadapi para pelanggannya.

Karyawan yang puas mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Karyawan yang puas cenderung lebih bersahabat, bersemangat, dan responsif – dan hal-hal tersebut diapresiasi oleh konsumen. Dan karena karyawan yang puas cenderung memiliki *turnover* yang rendah, konsumen akan cenderung menemui wajah familiar yang telah dikenalnya dan mendapatkan *experienced service*. Dengan demikian, seperti dikatakan oleh Rust *et al*, retensi dan kepuasan karyawan lini depan berada pada tingkat kepentingan yang sangat tinggi bagi perusahaan jasa (Karatepe dan Sokmen, 2006).

Dalam lembaga keuangan seperti bank, karyawan yang bertugas melakukan pelayanan dan melakukan kontak langsung dengan konsumen (karyawan lini depan) umumnya terdiri dari petugas *teller*, *customer service*, petugas *call center* pelanggan, dan juga *security* (satpam). Namun, seperti disebutkan pada bagian pembatasan masalah, penelitian ini hanya akan meneliti karyawan lini depan pada jabatan *teller*, *customer service*, dan satpam bank (tidak mencakup petugas *call center*).