

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konteks Penelitian

##### 2.1.1 Penelitian Sebelumnya

Sebelum melakukan penelitian ini, penulis melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan penelitian. Penelitian pertama adalah skripsi yang ditulis oleh Renietya Manik (2007) di Depok berjudul Hubungan Konsep Diri Dengan Stress Kerja Karyawan Divisi *Call Center Inbound* Matrix PT Indosat Tbk yang bertujuan untuk menjelaskan gambaran konsep diri, stress kerja dan hubungan antara konsep diri dengan stress kerja karyawan divisi *Call Center Inbound* Matrix PT Indosat Tbk.

Dalam penelitian tersebut terdapat dua variabel yaitu variabel konsep diri dengan stress kerja. Variabel konsep diri digambarkan sebagai variabel independen dan stress kerja sebagai variabel dependen. Pada penelitian tersebut terjadi hubungan yang simetris antara variabel konsep diri dalam pekerjaan yang mempengaruhi tingkat stres karyawan.

Dalam variabel konsep diri terdapat dua dimensi yaitu dimensi eksternal dan dimensi internal, dalam hal ini dimensi eksternal terdapat indikator diri fisik, diri moral etik, diri pribadi, dorongan keluarga dan diri sebagai makhluk sosial dan dimensi internal terdiri dari indikator diri identitas, diri perilaku dan diri penilaian. Variabel stress kerja terbagi atas dimensi gejala fisik dalam hal ini indikatornya perubahan metabolisme organ tubuh, dimensi gejala psikologis indikatornya perubahan psikis dan dimensi gejala keprilakuan dengan indikator perubahan kebiasaan.

Hasil uji statistik dengan SPSS tipe 15.00 yang menggunakan tingkat pengukuran yang seragam dengan pengukuran ordinal menunjukkan konsep diri karyawan termasuk kategori baik, stres kerja dari karyawan tidak sangat tinggi tetapi masuk kedalam kategori cukup tinggi maka dapat dikatakan karyawan sudah memiliki konsep diri yang baik tetapi masih mengalami stres kerja sehingga perlu ditingkatkan konsep dirinya agar dapat meminimalisir stres yang terjadi.

Maka berdasarkan hasil korelasi spearman dan uji hipotesa terdapat hubungan yang nyata antara konsep diri dengan stres kerja karyawan divisi *Call Center Inbound* Matrix PT Indosat Tbk dengan kekuatan hubungan kuat dan arah hubungan negatif yang berarti bila konsep diri semakin baik maka semakin menurun stres kerja karyawan.

Penelitian berikutnya oleh Lalin Hadian yang berjudul *Hubungan Stressor Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan Customer Care by Online (Caroline) Regional Jabotabek PT Telkomsel* penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor – faktor yang menjadi penyebab stres pada karyawan Caroline Telkomsel dan untuk mengetahui tingkat hubungan *stressor* terhadap prestasi kerja pada karyawan Caroline Telkomsel.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan datanya melalui penyebaran kuisioner dan wawancara kepada beberapa karyawan Caroline Telkomsel. Populasi penelitian tersebut berjumlah 287 karyawan dengan pengambilan sampelnya berjumlah 74 karyawan. Hasil pengolahan data penelitian mendapatkan hasil korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,637 dan angka signifikansi sebesar 5,44.

Maka kesimpulan dari hasil pengujian data bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *stressor* terhadap prestasi kerja pada karyawan Customer Care by Online (*Caroline*) Regional Jabotabek PT Telkomsel serta faktor *stressor* yang paling mempengaruhi dengan indikator ketidakpastian atau ketidakjelasan prospek karir.

Hal ini dapat terjadi karena masa kerja karyawan akan berakhir sesuai kontrak dan tidak akan diperpanjang sehingga ini menyebabkan hilangnya semangat dalam bekerja. Faktor *stressor* yang paling rendah adalah kekompakkan team dalam bekerja, hal ini terjadi karena dalam pekerjaan sehari – hari telah tercipta kerjasama yang baik antara tiap karyawan sehingga pekerjaan lebih mudah dilakukan.

Kesimpulan dari hasil penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa adanya stress kerja dari para karyawan walaupun tidak sangat tinggi tetapi masuk kedalam kategori cukup yang mempengaruhi antara lain pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Penelitian Renietya Manik menunjukkan hubungan kuat dan arah hubungan negatif yang berarti bila konsep diri semakin baik maka semakin menurun stres kerja karyawan, sedangkan penelitian Lalin Hadian (2006) menunjukkan hubungan yang kuat antara stressor terhadap prestasi kerja paa karyawan Customer Care by Online (*Caroline*) Regional Jabotabek PT Telkomsel.

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti oleh kedua penelitian tersebut. Renietya Manik melakukan penelitian pada perusahaan telekomunikasi sama seperti dengan Lalin Hadian dengan perbedaan pada judul skripsi.

Untuk penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui gambaran faktor- faktor yang membangkitkan stres kerja pada karyawan *Call Center* PT “X”. Adapun teori – teori yang akan digunakan dalam penelitian ini diantaranya yaitu mengenai faktor – faktor yang membangkitkan stres kerja pada diri karyawan *outsourcing Call Center* PT “X” dan teori –teori yang menunjang terjadinya *stressor* pada diri karyawan.

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian skripsi terdahulu secara garis besar digambarkan dalam bagan berikut :

Tabel 2.1  
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu Serta Penelitian Yang Akan Dilakukan Oleh Peneliti

No	Penelitian	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
1.	Renietya Manik	Menjelaskan konsep diri dengan stress kerja karyawan divisi Call Center Inbound Matrix PT Indosat Tbk	Eksplanatif	Pendekatan Kuantitatif
				Sampel penelitian adalah Karyawan Divisi Call Center Inbound Matrix
				Pengolahan data menggunakan analisis korelasi rank spearman dan uji hipotesis
				Data Primer didapatkan dari menyebarkan kuisisioner disertai wawancara mendalam kepada responden yang berjumlah 64 orang
2.	Lalin Hadian	Mengukur hubungan Stressor terhadap Prestasi kerja pada karyawan Customer Care by Online (Caroline) Regional Telkomsel	Eksplanatif	Pendekatan Kuantitatif
				Sampel penelitian adalah Karyawan Caroline PT Telkomsel Regional Jabotabek berjumlah 74 orang
				Pengolahan data menggunakan analisis korelasi <i>rank spearman</i> dan uji hipotesis
				Pengambilan data primer melalui teknik wawancara, survei, dan menyebarkan kuisisioner kepada 74 karyawan.
3.	Peneliti	Menjelaskan Pesepsi karyawan outsourcing terhadap faktor – faktor yang membangkitkan stres kerja pada diri karyawan a Call Center PT „X“ Jakarta	Deskriptif	Pendekatan Kuantitatif
				Sampel adalah karyawan garuda call center berjumlah 62 responden
				Pengolahan data menggunakan analisis bivariat dengan menggunakan distribusi frekuensi
				Menggunakan teknik wawancara dan menyebarkan kuisisioner responden. Pengolahan data menggunakan analisis distribusi frekuensi

Sumber : Telah dioalah kembali

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

### 2.2.1 Pengertian Stres

Mengutip pengertian stres dari Handoko (1996), stres ialah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressor*.

Menurut *National Safety Council* dalam bukunya *Manajemen Stres*, dikatakan stres adalah ketidakmampuan mengatasi ancaman yang dihadapi oleh mental, fisik, emosional dan spiritual manusia yang pada saat dapat mempengaruhi kesehatan fisik manusia tersebut. Dalam buku itu disepakati bahwa stres adalah persepsi terhadap situasi atau kondisi di dalam lingkungan orang itu sendiri.

Menurut Mangkunegara (2005) dalam bukunya *Perilaku dan Budaya Organisasi*, dikatakan pengertian stres ialah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dalam simpton antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bias rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah yang meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Persepsi terhadap stres sebenarnya berasal dari perasaan takut atau marah. Perasaan tersebut dapat diekspresikan dalam sikap tidak sabar, frustrasi, iri, tidak ramah, depresi, bimbang, cemas, rasa bersalah serta khawatir atau apatis.

Di tempat kerja perasaan tersebut dapat muncul dalam sikap yang pesimis, tidak puas, produktivitas rendah dan sering absen. Emosi, sikap dan perilaku terpengaruh stres dapat menyebabkan masalah kesehatan yang serius (*National Safe Council*, 2004).

Ditambahkan menurut Cox (1978) dalam Jurnal *Occupational Psychology*(1991), stres ialah

“...Defined as a stimulus, a response, an environmental condition and as resulting from the interaction or misfit between the individual and environmental demand”.

Pengertian diatas menyebutkan bahwa stres merupakan stimulasi, reaksi terhadap kondisi lingkungan dan dihasilkan dari adanya interaksi atau ketidakharmonisan antara pribadi dengan kondisi lingkungan yang ada.

Menurut Siagian (2001) mengatakan stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik berakibat pada ketidakmampuan seseorang dalam berinteraksi secara positif terhadap lingkungannya.

Sedangkan menurut Selye (1976) seperti yang dikutip oleh Munandar (2001) dalam bukunya *Psikologi Industri dan Organisasi* menyatakan :

“stres adalah satu abtraksi. Orang yang tidak dapat melihat pembangkit stres (*stressor*). Yang dapat dilihat ialah akibat dari pembangkit stres.”

Menurutnya terdapat dua jenis stres yaitu

- *Eustress* ( stres yang konstruktif)

Ialah stres yang positif yang mendorong yang diperlukan dalam kehidupan kita. Stres yang mempunyai dampak positif atas seseorang yang menekankan pada tanggapan yang adaptif yang dalam hal ini tanggapan kita terhadap stimulus dalam lingkungan kerja tidak memerlukan adaptasi karena stres disini bukan merupakan stres yang potensial yang mempengaruhi pada kinerja.

• *Distress* (stress yang destruktif)

Dalam hal ini *Distress* dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis yaitu :

1. Efek Subjektif

Pengaruh pentingnya adalah tidak sabar, agresif, apatis, depresif, kelelahan, frustrasi, malu, merasa bersalah, lekas marah murung, merasa rendah diri, ketakutan, tertekan, gugup serta menyendiri.

2. Efek Terhadap Prilaku

Pengaruh pentingnya adalah mudah mendapat kecelakaan, minum-minuman keras, emosional, makan secara berlebihan atau tidak mau sama sekali, menjadi perokok berat, berperilaku impulsif, berbicara melawan atau destruktif, resah, bergemetar, tidak bisa tidur serta minum-minuman obat.

3. Efek Terhadap Kognitif

Pengaruh pentingnya adalah tidak mampu berkonsentrasi, kurang mampu membuat keputusan, pelupa, sangat sensitif terhadap kritik dan suka menyangkal.

4. Efek Fisik

Pengaruh pentingnya adalah meningkatkan tekanan darah dan saluran kandung kemih, meningkatkan kadar gula, meningkatkan saluran darah ke hati, mulut menjadi kering, membengkaknya biji mata, sesak nafas, kerongkongan membengkak serta gatal atau bintik – bintik merah.

## 5. Efek Organisatoris

Pengaruh pentingnya adalah absen kerja, komunikasi interpersonal yang lemah, produktivitas kerja yang rendah, banyak kecelakaan dalam proses kerja, suasana organisasi yang lemah, membenci pekerjaan dan pekerjaan menjadi tidak memuaskan.

### 2.2.2 Pengetian *Stressor*

Menurut Ivancevich (1993) dalam bukunya Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses mengemukakan *Stressor* dibagi dalam empat kategori, yaitu

#### 1. *Stressor* lingkungan fisik

*Stressor* ini sering disebut penekan kerah biru (*blue-collar stressor*), karena lebih merupakan masalah dalam pekerjaan – pekerjaan teknis dan berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan dalam pekerjaan. Banyak pekerja teknis yang gugup dan tertekan oleh konsekuensi kesehatan yang diduga keras karena bekerja pada pekerjaannya yang sekarang.

#### 2 *Stressor* individu

*Stressor* (penekan) yang mempunyai dampak langsung atau tidak langsung atas individu. *Stressor* individu yang memiliki pengaruh paling besar ialah konflik peranan (*role conflict*). Konflik peranan terjadi bilamana penyesuaian terhadap seperangkat harapan tentang pekerjaan yang bertentangan dengan seperangkat harapan lain.

### 3. *Stressor* Kelompok

Kondisi – kondisi yang berhubungan dengan hubungan antar kelompok dalam organisasi. Banyak karakteristik kelompok yang menjadi *stressor* kuat bagi sebagian individu. Hubungan yang buruk mencakup rendahnya kepercayaan, rendahnya dukungan dan rendahnya minat untuk mendengarkan dan mencoba menanggulangi masalah yang dihadapi seorang karyawan.

### 4. *Stressor* Keorganisasian

Kondisi – kondisi yang berhubungan dengan partisipasi seseorang yang diikutsetakan dalam pengambilan keputusan dan struktur organisasi. Sebagian orang merasa frustrasi dengan penangguhan yang dikaitkan dengan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan struktur organisasi juga berdampak pada kesehatan seseorang.

Sedangkan menurut Fred Luthan (2006), *stressor* terbagi menjadi berikut :

#### 1. *Stressor* Ekstraorganisasi

Mencakup perubahan sosial/teknologi, globalisasi, keluarga, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas serta kondisi tempat tinggal.

#### 2. *Stressor* Organisasi

Ialah *stressor* potensial yang terjadi di luar organisasi yang juga terdapat *stressor* yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. *Stressor* organisasi mencakup tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, penghargaan yang tidak memadai dan kurangnya deskripsi kerja yang jelas atau menurunnya hubungan antar karyawan.

### 3. *Stressor* Kelompok

- Kurangnya kohesivitas kelompok

Kohesivitas atau kebersamaan merupakan hal penting bagi karyawan terutama tingkat organisasi yang lebih rendah. Jika karyawan tidak mengalami kesempatan kebersamaan karena desain kerja maupun karena penyelia melarang atau membatasinya serta ada anggota kelompok yang menyingkirkan karyawan lain dan kurangnya kohesivitas akan menyebabkan stres.

- Kurangnya dukungan sosial

Karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan anggota kelompok yang kohesif. Dengan berbagi masalah dan kebahagiaan bersama –sama para karyawan merasa jauh lebih baik. Kurangnya dukungan sosial, dinamika tingkat kelompok, konflik dengan rekan kerja dan penyelia, tidak disukai kelompok atau sakit dapat menjadi gejala depresi karyawan stres.

### 4. *Stressor* Individual

*Stressor* dalam hal ini terbagi dalam dua karakteristik kepribadian, yaitu

- ❖ Karakteristik Tipe A

Ciri – ciri kepribadian seperti otoritarisme, rigiditas, ekstroversi, spontanitas, emosionalitas, toleransi pada ambiguitas, kecemasan dan perlunya prestasi. Menurut Friedman dan Rosenman dalam penelitiannya menemukan profil Tipe A berhubungan dengan stres yang dialami dan konsekuensi yang membahayakan fisik.

Secara singkat profil Tipe A adalah orang – orang yang mengalami

hal – hal berikut :

- Bekerja pada waktu yang lama dengan tekanan tenggat waktu dan kondisi beban yang terlalu berat.
- Sering membawa pulang pekerjaan pada malam hari atau pada akhir pekan dan tidak dapat bersantai.
- Secara konstan bersaing dengan diri sendiri dan mengatur standar produktivitas tinggi yang sulit untuk dipertahankan.
- Cenderung menjadi frustrasi dengan situasi kerja, terganggu dengan usaha kerja orang lain serta salah paham dengan penyelia.

❖ Karakteristik Tipe B

Ciri – ciri kepribadian seperti sangat santai, sabar dan menjalani hidup dan pekerjaan dengan santai dan tanpa tekanan. Tipe B cenderung tidak peduli waktu, tidak memiliki beban, santai tanpa merasa bersalah, tidak ada tekanan dengan tenggat waktu, berwatak lembut, dan tidak pernah merasa terburu – buru.

Berdasarkan teori diatas maka dapat dinyatakan bahwa Tipe A berkinerja lebih baik dan umumnya pada jalur cepat menuju cepat. Mereka lebih sukses dibanding Tipe B, namun saat di puncak mereka cenderung tidak sesukses Tipe B yang tidak terlalu ambisius, lebih sabar dan berpikir panjang terhadap sesuatu.

Berdasarkan definisi – definisi diatas dapat disimpulkan *stressor* ialah suatu kondisi dinamis yang didalamnya seseorang individu yang dihadapkan kepada suatu peluang (*opportunity*), kendala (*constraints*) serta tuntutan (*demands*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.



Gambar 2.1  
Model Stres Pekerjaan

Sumber : Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, Prilaku Organisasi – Edisi 5, Buku 2, (Jakarta:Penerbit Salemba Empat, 2000), hal. 354

Universitas Indonesia

Gambar diatas bersumber dari Kreitner dan Kinicki (2000,p.352) menunjukkan bahwa *stressor* memiliki 4 jenis stres yang mengarah pada stres yang dirasakan pada pekerjaan. Empat jenis utama *stressor*, antara lain :

- *Stressor* tingkat individual adalah *stressor* yang berkaitan secara langsung dengan tugas – tugas kerja seseorang. Misalnya tuntutan pekerjaan, kelebihan beban kerja, konflik peran, ambiguitas peran, kerepotan sehari – hari, pengendalian yang dirasakan atas peristiwa yang muncul dalam lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.
- *Stressor* tingkat kelompok adalah dinamika kelompok dan perilaku manajerial. Para manajer menciptakan stres pada para karyawan dengan menunjukkan perilaku yang tidak konsisten, gagal memberikan dukungan, menunjukkan kurangpedulian, memberikan arahan yang tidak memadai, menciptakan suatu lingkungan dengan produktivitas yang tinggi dan memfokuskan pada hal – hal yang negatif sementara itu mengabaikan kinerja yang baik.teknologi informasi
- *Stressor* tingkat Organisasi seperti kebudayaan organisasi meliputi lingkungan kerja dengan tekanan kerja yang tinggi, meningkatnya manajemen partisipatif maupun meningkatnya penggunaan teknologi informasi maupun sistem informasi.
- *Stressor* di luar organisasi (*extraorganizational stressors*) adalah *stressor* yang disebabkan oleh faktor di luar organisasi. Misalnya konflik yang berkaitan dengan penyeimbangan kebidupan karier dan keluarga yang dapat membuat stres.

Stres yang dirasakan menggambarkan persepsi keseluruhan seorang individu mengenai bagaimana *stressor* dapat mempengaruhi kehidupan seseorang. Persepsi terhadap *stressor* ini merupakan komponen yang penting dalam proses stres yang ada. Maka *stressor* yang dimaksud dalam hal ini adalah faktor – faktor lingkungan yang menimbulkan stres. Dengan kata lain, *stressor* adalah suatu prasyarat untuk mengalami respons stres.

### 2.2.3 Karakteristik Stres

Karakteristik stres dapat dilihat dari beberapa hal , yaitu

- Suatu keadaan pada diri individu kumpulan individu (kelompok) yang bersifat dinamis dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan (keinginan) dan kemampuan merespon.
- Kemampuan respon berada jauh lebih dibandingkan kesempatan dan tuntutan yang diharapkan, sehingga kemungkinan yang menjadi keinginannya tidak dapat dicapai sedangkan keinginan itu sangat penting.
- Adanya ketegangan emosional, dikarenakan harapannya begitu tinggi sedangkan kemampuan responnya tidak dapat meraihnya.
- Kondisi mental dan fisik menjadi labil (tidak stabil) dengan adanya ketegangan emosional maka kondisi mental dan fisik mendapat gangguan. Derajat gangguan yang dialami tergantung kepada tingkat atau derajat ketegangan emosionalnya. Semakin tinggi ketegangan emosionalnya semakin besar pengaruhnya terhadap kondisi mental dan fisiknya, Gangguan stres dapat meliputi gangguan psikis (kejiwaan) dan fisik (Kusnadi & Candra, 2003,p.15-16).

### 2.2.4 Faktor – faktor *Stressor*

*Stressor* ialah kondisi – kondisi yang cenderung menyebabkan stres.

Menurut Handoko (1996,p.201), ada dua kategori penyebab stres yaitu

*On- the- job* dan *Off- the- job*. Dalam kondisi *On the job*, kondisi kerjanya meliputi :

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Tekanan atau desakan waktu
- 3) Kualitas supervisi yang jelek
- 4) Iklim politis yang tidak aman
- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- 7) Kemenduan peranan (*role ambiguity*)
- 8) Frustrasi
- 9) Konflik antarpribadi dan antarkelompok
- 10) Perbedaan antara nilai – nilai perusahaan dan karyawan
- 11) Berbagai bentuk perubahan.

Sedangkan kondisi – kondisi *off- the -job stress*

Yaitu stres yang disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar perusahaan, meliputi:

1. Kekuatiran financial
2. Masalah – masalah yang bersangkutan dengan anak
3. Masalah – masalah fisik
4. Masalah- masalah perkawinan
5. Perubahan – perubahan yang terjadi di tempat tinggal
6. Masalah – masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Griffin (2004) menyatakan faktor –faktor penyebab stres, yaitu

- Tuntutan Tugas

Yaitu tugas itu cenderung menimbulkan stres dibanding pekerjaan – pekerjaan lain. Keharusan membuat keputusan secara tepat, keharusan membuat keputusan tanpa informasi yang lengkap dan keharusan membuat keputusan dengan konsekuensi yang relatif serius.

**Universitas Indonesia**

- Tuntutan Fisik

Penyebab stres yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Bekerja diluar kantor dalam suhu yang sangat dingin atau panas, desain kantor yang buruk membuat karyawan kurang memiliki privasi, penerangan dan ruang kerja yang sempit.

- Tuntutan Peran

Yaitu sekelompok perilaku yang diharapkan dari suatu jabatan dalam kelompok atau organisasi. Hal ini bisa menimbulkan stres dengan ketidakjelasan peran atau konflik peran yang mungkin dialami individu dalam kelompok.

- Tuntutan Interpersonal

Yaitu penyebab stres yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi dalam organisasi. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan maupun individu –individu yang memiliki konflik kepribadian dapat mengalami stres apabila diminta bekerjasama.

Sedangkan Gitosudarmo (1997,p.20) dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi Keorganisasian* mengemukakan sumber – sumber stres ditempat bekerja , yaitu

- Faktor yang bersumber dari luar
  - faktor yang bersumber dari faktor lingkungan kerja seperti lingkungan fisik yang meliputi cahaya yang terlalu terang, situasi yang gaduh dan temperatur yang terlalu panas.
  - Faktor pekerjaan meliputi adanya konflik peran, tidak jelasnya tugas dan tanggungjawab seseorang, beban tugas yang melebihi batas kemampuan seseorang, adanya rasa tanggungjawab yang terlalu tinggi terhadap tugas dan adanya desakan waktu untuk penyelesaian suatu tugas.

- Faktor kerja kelompok seperti norma – norma yang dianut kelompok yang harus dipatuhi oleh anggotanya, kurangnya dukungan atasan, struktur organisasi yang terlalu birokratis, dan penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi dan karakteristik bawahan.
- Faktor karir juga dapat meliputi adanya stres yaitu saat awal bekerja dari seseorang yang memasuki pekerjaannya, karir yang tidak maju dan pemecatan.

▪ Faktor yang bersumber dari luar

- Meliputi keadaan keluarga yang tidak harmonis, hubungan dengan masyarakat yang kurang baik serta kondisi keuangan.

Sutherland dan Cooper (1994) lebih lanjut menambahkan sumber- sumber stres meliputi yaitu

1. *Stressor* yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, meliputi beban kerja, fasilitas yang kurang, proses pengambilan keputusan yang lama.
2. Konflik peran. Peran yang tidak jelas dengan metode yang sama
3. Masalah dalam hubungan dengan orang lain adalah *stressor* yang potensial seperti hubungan dengan atasan rekan sejawat dan pada hubungan atasan bawahan.
4. Perkembangan karir (*Under/Over Promotion*)
5. Iklim dan struktur organisasi yang membatasi perilaku karyawan.
6. Adanya konflik antara tuntutan kerja dengan tuntutan antar pribadi.

Mangkunegara (2005) juga menyatakan penyebab – penyebab stres, antara lain:

- Beban kerja yang dirasakan terlalu berat
- Waktu kerja yang mendesak
- Kualitas pengawasan kerja yang rendah
- Iklim kerja yang tidak sehat

- Autoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab
- Konflik kerja
- Perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja

Sedangkan Robbins (1998,p.222), menyatakan sumber – sumber penyebab stres antara lain terdiri dari 3 faktor, yaitu :

1. Faktor Lingkungan, meliputi :

❖ Ketidakpastian Ekonomi

Dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu, orang akan menjadi cemas. Kondisi tersebut akan berdampak timbulnya kekhawatiran pengurangan tenaga kerja atau pemberhentian sementara sampai kondisi ekonomi perusahaan membaik, pengurangan gaji dan sebagainya.

❖ Ketidakpastian Politik

Kondisi ketidakpastian politik yang menimbulkan stres adalah timbulnya kekhawatiran yang disebabkan oleh terjadi perpecahan dalam maupun luar negeri seperti terjadinya peperangan sehingga rakyat merasa terancam dirinya akibat dari keadaan yang tidak menentu.

❖ Ketidakpastian Teknologi

Perkembangan teknologi akan mengakibatkan beberapa ketrampilan dan pengalaman seorang karyawan akan berubah dalam jangka pendek, sebagai contoh pengembangan teknologi dalam hal komputerisasi, robotika, otomatisasi, dan ragam – ragam lain dari inovasi teknologis merupakan ancaman bagi sebagian pekerja dan hal tersebut merupakan factor yang menjadi penyebab timbulnya stres.

## 2. Faktor Organisasi, meliputi :

### ❖ Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas adalah kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang, hal ini mencakup desain dari suatu pekerjaan (otonomi, keragaman tugas, kewenangan dan tanggung jawab), kondisi kerja dan tata letak pekerjaan dan desakan untuk menyelesaikan tuntutan tugas yang berlebihan terhadap seseorang dapat berpotensi menimbulkan stres.

### ❖ Tuntutan Peran

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi. Tuntutan ini akan menimbulkan konflik antara peran dengan harapan – harapan yang tidak terpenuhi dan memuaskan, konflik lain yang dapat terjadi jika beban pekerjaan yang dikerjakan waktu penyelesaiannya tidak sesuai dengan waktu yang diharapkan.

### ❖ Tuntutan Antar Pribadi

Tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan dari rekan- rekan kerja yang mengakibatkan hubungan antara pribadi yang menjadi buruk dan dapat menimbulkan stres.

### ❖ Struktur Organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkatan perbedaan dalam organisasi, tingkatan aturan dan pengaturan dan dimana keputusan diambil. Aturan yang terlalu berlebihan dan kurangnya partisipasi pekerjaan dalam melaksanakan aturan tersebut akan berpotensi menjadi penyebab stres.

❖ Kepimpinan Organisasi

Menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi. Beberapa pejabat eksekutif menciptakan suatu budaya yang bercirikan oleh ketegangan, rasa takut dan kecemasan.

Mereka membangun tekanan yang tidak realistis untuk berprestasi dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang berlebihan ketatnya dan secara rutin memecat karyawan yang tidak dapat mengikutinya.

3. Faktor Individu, meliputi :

❖ Masalah Keluarga

Masalah keluarga ini diantaranya meliputi masalah pernikahan, pecahnya hubungan suami/istri dan masalah disiplin pada anak –anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

❖ Masalah Ekonomi

Masalah Ekonomi yang diciptakan oleh individu yang terlalu menrentangkan sumber daya keuangan mereka merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja.

❖ Kepribadian

Kepribadian manusia dalam menghadapi stres tergantung dari kondisi fisik, mental dan reaksinya pada saat sedang melakukan pekerjaan.

Kahn (1981) dikutip dalam Satriani (1992) menyatakan ada 8 komponen dalam pekerjaan yang dapat menimbulkan stres yaitu

- Otonomi dan control.  
Menentukan alat yang digunakan dalam menyelesaikan tugasnya dan menentukan waktu yang digunakan.
- Isi dari tugas (*Task Content*)
- Supervisi.  
Koordinasi dengan aktifitas – aktifitas lain dalam suatu organisasi.
- Hubungan dengan pekerja lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Gaji yang diterima pekerja dalam mempertahankan hidup.
- Promosi.  
Dalam suatu organisasi promosi dianggap suatu penilaian terhadap penampilan individu di masa lalu dan menentukan masa depan organisasi.
- Kondisi kerja.  
Berupa lingkungan fisik yang diukur baik obyektif dan subyektif.
- Konteks organisasi yang meliputi besarnya struktur organisasi.

Kondisi kerja menurut Atkinson dalam Budiyanto (1999,p.65-67), kondisi kerja yang dapat mengganggu konsentrasi karyawan adalah

- Kebisingan  
Kemajuan dalam teknologi dalam beberapa hal dapat menimbulkan tingkat kebisingan yang tinggi seperti bunyi telepon, mesin ketik, mesin *fotocopy*, alat pengolah kata dan pencetak atau dengungan akibat orang banyak yang sedang berbicara dan jalan dapat menambah kebisingan dikantor. Ditambah dengan bunyi lalu-lintas, pekerjaan diluar dan lain – lain. Semua kebisingan ini dapat mengganggu konsentrasi kerja karyawan, karena merasa terganggu maka para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik sehingga menimbulkan stres dalam diri karyawan.

- **Penerangan**

Penerangan jelas diperlukan dalam bekerja di suatu ruangan tetapi penerangan yang buruk lebih menyebabkan orang merasa lesu, murung, dan pada umumnya jenuh. Sakit kepala juga dapat terjadi, kebiasaan mengerutkan dahi dan memejamkan mata dalam usaha melihat dengan baik dapat menyebabkan energi dan semangat kerja rendah. Kalau hal tersebut dibiarkan terus, lama kelamaan prestasi kerja akan semakin menurun. Hal ini tentunya akan merugikan perusahaan dan menimbulkan stres bagi karyawan.

- **Polusi Udara**

Polusi udara yang sering terjadi didalam ruangan kantor biasanya disebabkan oleh asap rokok. Dimana merokok dan bekerja didalam ruangan yang berasap dapat memperngaruhi proses dalam bekerja. Untuk itu sebaiknya pihak perusahaan harus membuat kebijakan kepada karyawan yang aktif merokok ditempat yang telah ditentukan. Dalam hal ini pihak perusahaan diharapkan juga untuk membuat larangan merokok ditempat kerja agar tidak mengganggu konsentrasi kerja karyawan lain yang tidak merokok.

Sedangkan Gibson (1996, p.363) mengemukakan akibat – akibat stres dapat digolongkan seperti dibawah ini :

- **Subyektif**

Kekhawatiran/ketakutan, agresif, apatis, rasa bosan, depresi, keletihan, frustasi, kehilangan kendali emosi, penghargaan diri yang rendah, gugup dan kesepian.

- **Perilaku**

Mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok secara berlebihan dan tertawa gagap.

➤ Kognitif

Sukar memutuskan sesuatu, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental, dan mudah lupa.

➤ Fisiologis

Kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat dan panas/ dingin.

➤ Organisasi

Angka absensi tinggi, produktifitas rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

### 2.2.5 Cara – Cara Menanggulangi Stres

Penanganan stres yang dilakukan oleh individu/manusia menurut Atkinson dalam Budiyanto (1991,p.83-91), yaitu :

▪ Latihan Jasmani

Penanganan dengan cara latihan jasmani akan menyokong kebugaran yaitu akan membuat jantung bekerja akan lebih efektif dan efisiensi dalam menghadapi tuntutan kegiatan sehari – hari dalam melakukan senam jasmanai tersebut seseorang harus lebih dahulu melakukan pemekrisaan dokter untuk mengetahui jenis latihan yang tepat. Latihan yang dilakukan khususnya bagi seseorang yang menderita tekanan darah yang tidak terkendali, kelebihan berat badan, latihannya perlu disesuaikan dengan kondisi kesehatannya, apabila orang tersebut melakukan latihan jasmani yang terlalu berat akan berdampak pada gangguan kesehatan yang cukup serius bahkan dapat mengakibatkan kematian.

▪ Tidur

Stres dapat mengakibatkan tidur tidak teratur, tidur teratur ini sangat penting untuk kesehatan jasmani, karena dapat menciptakan kesegaran diri untuk menjalankan pekerjaan keesokan harinya.

**Universitas Indonesia**

- Relaksasi

Relaksasi adalah pengendoran otot-otot yang menegangkan akibat suatu tekanan emosional. Dengan melakukan relaksasi maka ketegangan otot-otot mengendur sehingga kecepatan denyut jantung dan tekanan darah menurun dan pernafasan teratur.

- Meditasi

Meditasi dapat menjadi salah satu teknik untuk membantu mengendalikan keresahan. Kecemasan, ketidakmampuan berkonsentrasi disebut pikiran yang terpecah dan tegang.

- Bermain

Pola bermain juga dapat memberikan hiburan dan pencerahan kembali pikiran. Contohnya adalah dengan berekreasi.

Penganggulan stres yang dihadapi manusia dalam menghadapi tekanan yang disebabkan oleh pekerjaannya, bukan tanggung jawab manusia itu sendiri tetapi perusahaan dimana manusia itu bekerja harus mempunyai andil dalam menanggulangi stres yang dihadapinya karyawannya.

### 2.3 Budaya Organisasi

Suatu organisasi memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota – anggotanya bersikap. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan pemahaman yang jelas tentang cara penyelesaian urusan dalam perusahaan. Budaya organisasi juga memberikan stabilitas pada organisasi.

Budaya organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mempengaruhi posisi bersaing suatu organisasi, karena budaya organisasi mengendalikan bagaimana cara anggota organisasi dalam membuat keputusan dalam menafsirkan atau memahani dan mengelola lingkungan serta memperlakukan informasi yang diterima dan berperilaku. Budaya organisasi dapat berupa nilai – nilai dan norma tingkah laku dari para anggota organisasi.

Nilai – nilai tersebut akan membentuk perilaku individu agar sesuai dengan perilaku organisasi.

Hal ini seperti dikemukakan Enz dalam Sobirin (2007), yaitu

”Nilai – nilai organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan – tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan diantara beberapa alternatif yang ada.”

Nilai penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Nilai umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku. Menurut Rokeach dalam Robbins (2006) menciptakan Survei Nilai Rokeach (RVS), yang terdiri atas dua perangkat nilai, yaitu

1. Nilai Terminal ialah nilai yang merujuk pada bentuk akhir keberadaan yang sangat diinginkan serta sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya.
2. Nilai Instrumental ialah nilai yang merujuk pada bentuk perilaku atau upaya – upaya untuk mencapai nilai - nilai terminal yang lebih disukai oleh orang tertentu.

Nilai –nilai dan norma-norma yang terkandung dalam suatu organisasi harus terus dibangun agar tetap fleksibel, adaptif dan akomodatif rhadap aneka perubahan yang mendukung cita - cita organisasi yang berpotensi membuat organisasi unggul.

Hal senada dikemukakan oleh Moorehead & Griffin dalam Matondang (2008) mendefinisikan Budaya Organisasi, yaitu

”Seperangkat nilai – nilai yang membantu anggota organisasi mengetahui tindakan – tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima”.

Sedangkan Deal & Kennedy dalam Matondang (2008) mendefinisikannya sebagai berikut :

”Nilai – nilai adalah esensial dari filosofi organisasi untuk mencapai kesuksesan, nilai – nilai memberikan rasa kebersamaan dan arah serta petunjuk – petunjuk pada seluruh karyawan, bagaimana mereka berperilaku dari hari ke hari”.

Budaya organisasi yang kuat ditandai oleh nilai – nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai – nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai – nilai tersebut maka budaya semakin kuat. Suatu budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan budaya yang lemah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai merupakan sesuatu yang diinginkan apabila nilai tersebut bersifat positif dalam arti menguntungkan dan menyenangkan bagi pihak yang memperolehnya. Sebaliknya nilai merupakan suatu yang tidak diinginkan atau merugikan seseorang dalam memenuhi kepentingannya.

Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara para anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002).

Winardi (2004) dalam *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* mengemukakan setiap individu memiliki kepribadian seperti halnya dengan organisasi. Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota – anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lainnya.

### 2.3.1 Pengertian Budaya

Pengertian Budaya Organisasi menurut Schein dalam Munandar (2001) yaitu

*”A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Ditambahkan menurut Winardi (2004) menyatakan sebagai berikut :

- a) Pola – pola perilaku yang diterima dan diakui
- b) Norma – norma
- c) Sasaran – sasaran keorganisasian
- d) Sistem – sistem nilai
- e) Teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang – barang dan jasa.

Dari pengertian – pengertian diatas maka dapat didefinisikan Budaya Organisasi sebagai perekat sosial para anggotanya dimana para anggotanya memiliki asumsi – asumsi dasar yang dipelajari untuk dapat memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya maupun dari dalam organisasi yang saling berkaitan agar organisasi dapat bertahan yang mencakup perilaku, sasaran, sistem nilai dan teknologi yang digunakan organisasi dalam memproduksi.

### 2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mengacu ke sesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh masing – masing anggota. Sistem makna ini merupakan karakteristik utama yang dihargai oleh setiap anggota organisasi.

Adapun tujuh karakteristik primer organisasi, sebagai berikut :

- a) Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b) Perhatian terhadap detail. Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c) Orientasi terhadap hasil. Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Orientasi terhadap individu. Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek – efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- e) Orientasi terhadap tim. Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan perorangan.
- f) Keagresifan. Tingkat tuntutan terhadap orang – orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.
- g) Stabilitas. Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan (Robbins, 2002).

Brawn dalam Matondang (2008) menidentifikasi elemen - elemen budaya organisasi secara teoritis yang meliputi :

- Artefacts
- Bahasa dalam bentuk lelucon, kiasan, sejarah, mitos dan legenda.
- Pola perilaku dalam bentuk ritual seperti upacara keagamaan dan upacara resmi.

- Norma- norma perilaku
- Kepahlawanan
- Simbol – simbol
- Keyakinan, nilai – nilai dan sikap
- Kode etik
- Asumsi dasar
- Sejarah

Unsur pola perilaku (*behavior pattern*) dan bahasa (*language*) masuk ke dalam bentuk ”artefak” yaitu sesuatu yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan. Sedangkan asumsi dasar merupakan bagian dari keyakinan dan nilai - nilai (*beliefs and values*).

### **2.3.3 Budaya Call Center**

Budaya dalam *call center* merupakan bentuk budaya pelayanan yang akan membentuk karakter dan standar pelayanan dalam suatu *call center*. Budaya pelayanan akan menjadi perekat antara karyawan (agen dan supervisor) dengan sistem bisnis proses *call center* termasuk prosedur dan kebijakan kerja.

Dengan begitu akan terbentuk tingkat harapan atau persepsi pelanggan serta tingkat *performance* agen dalam setiap pelayanan yang diberikan dengan pola disiplin dan pelayanan yang terstruktur mulai dari alur pembicaraan serta sistem penilaian rekaman pembicaraan yang akan membangun budaya agen yang memiliki kontrol pada emosi, intonasi serta kejelasan dan penyelesaian masalah yang sesuai permintaan penelpon. Dalam hal ini, dapat dilakukan dengan proses penilaian, penghargaan dan bimbingan yang berkesinambungan.

*Call center* memberikan kewenangan yang besar kepada agen dalam memutuskan suatu masalah yang harus didukung dengan proses pelatihan berkesinambungan dan studi kasus atau budaya belajar.

Dalam hal ini diharapkan agen memiliki kepercayaan diri tinggi dan merasa bertanggungjawab terhadap tindakan atau keputusan yang diambil.

Membangun budaya pelayanan akan membantu dalam membentuk pola pikir agen sehingga memiliki pengertian terhadap kondisi yang dapat diterima, dihargai, diperbolehkan, diharuskan serta dilarang atau dihindari. Kondisi tersebut akan mendukung agen dalam memberikan pelayanan serta berbagai tindakan mereka dalam lingkungan *call center*.

Budaya pelayanan *call center* akan membantu agen dalam bersikap disiplin, baik tingkat kehadiran, ketepatan waktu, ketepatan proses dan prosedur kerja maupun perhatian pada lingkungan tempat kerja, perangkat kerja, penggunaan aplikasi serta pakaian kerja. Walaupun banyak aspek yang dapat dicakup, budaya pelayanan harus tetap berfokus pada pencapaian target *performance* dan kualitas pelayanan.

Budaya pelayanan dapat pula membentuk keterbukaan dan ketertutupan tim kerja yang mendorong sifat pelayanan yang terstruktur atau spontan. Demikian pula dapat membentuk pola pikir pelayanan yang berorientasi pada peningkatan pendapatan, kepuasan pelanggan maupun kontrol biaya operasional.

Penerapan budaya pelayanan harus berlaku bagi semua agen baik itu yang permanen maupun kontrak. Hal ini biasanya sulit dilakukan membangun disiplin pada agen kontrak, tetapi dengan metode sistem *reward* dan kontrol yang tepat akan menunjukkan pola yang sebaliknya. Misalnya, sistem insentif yang diberikan kepada agen kontrak dengan memperhatikan tindakan – tindakan yang membangun budaya pelayanan dan bukan berdasarkan produktivitas.

Dalam lingkungan *call center* yang menggabungkan antara agen permanen dan kontrak harus diperhatikan sistem dan lingkungan kerja sehingga keduanya tidak saling berpengaruh negatif. Untuk yang permanen lebih pada aspek disiplin kerja sedangkan yang kontrak diperhatikan dari sisi kualitas dan ketepatan proses.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk membangun budaya pelayanan dalam *call center*, yaitu dengan menginterasikan pernyataan visi dan misi perusahaan menjadi filosofi dalam pelayanan *call center*. Kemudian menyelaraskan dengan sistem manajemen *performance call center*, meliputi berbagai tahapan siklus kerja agen, yaitu

- Proses seleksi dan penerimaan agen.  
Para agent diharapkan mengerti aspek yang harus diperhatikan, target yang ingin dicapai serta proses seleksi yang saling menghargai dan terbuka merupakan awal pembentukan budaya pelayanan dalam diri para agen.
- Program orientasi atau pengenalan lingkungan *call center* harus berjalan.  
Berikan agen waktu untuk mengerti dan memahami kondisi yang ada dalam *call center* seperti ritme kerjanya dan sikap pelayanan dalam bekerja.
- Program bimbingan, pengembangan dan latihan yang berkelanjutan.  
Para agen harus terus dibekali dengan berbagai pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan jenis pelayanan yang diberikan dan ciptakan iklim yang baik sehingga semua berkontribusi untuk pengembangan semua anggota tim.
- Komunikasi internal baik antar agen maupun dengan atasannya serta personel pendukung.  
Hal ini untuk menjamin berjalannya proses bisnis dengan lebih konsisten dan bertanggungjawab. Agen dan supervisor harus saling membantu dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi para penelpon.  
Sistem penilaian agen harus konsisten dan dapat dihubungkan terhadap berbagai tindakan yang dilakukan. Budaya penilaian menjadi komitmen bersama sehingga hasilnya dihargai dan dapat ditindaklanjuti.
- Berbagai bentuk penghargaan bisa diberikan baik terhadap tindakan – tindakan insidental yang mendukung upaya pembentukan budaya kerja yang positif maupun terhadap hasil akhir secara keseluruhan. Bisa diformulasikan untuk perorangan maupun tim (Anugrah, 2004).

Budaya *call center* dilihat dari keuntungan pelayanan dan dukungan kepada pelanggan, yaitu

- Perusahaan dapat memperoleh kepercayaan pelanggan melalui pelayanan dan dukungan kepada pelanggan dan mutu produknya.
- Pelanggan dapat memperoleh nilai maksimal dari produk pelayanan dan dukungan kepada pelanggan yang baik dan dapat menyakinkan pelanggan tentang nilai maksimal yang perusahaan peroleh dari pembeli produk yang mereka beli.
- Pelayanan dapat memberi untung bagi perusahaan pelayanan dan dukungan kepada pelanggan dalam beberapa kasus dapat member keuntungan kepada perusahaan.
- Perusahaan lebih memahami kebutuhan pelanggan. Dengan keuntungan yang didapat secara maksimal maka pelayanan kepada pelanggan dapat lebih dikembangkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Armistead & Clark, 1996,p.5-7).

#### **2.3.4 Teknologi Dalam *Call Center***

Teknologi dalam *call center* menjadi salah satu syarat keberhasilan *call center* (Susanta,2005,p.45). Teknologi informasi memungkinkan pengembang layanan *call center* dapat melakukan pengumpulan data dan pengolahan data dan memberikan respon yang baik kepada pelanggan. Hal ini berbeda dengan *call center* tradisional yang hanya mencatat data pelanggan diatas kertas, setiap kali pelanggan menelpon kembali datanya pun sudah tidak ada.

Teknologi *call center* sendiri memiliki standar tertentu dalam menghasilkan layanan yang nyaman, cepat dan memuaskan. Ada beberapa teknologi dan perlengkapan yang harus dimiliki dalam membangun *call center* yang baik, diantaranya :

- ComputerTelepon Integration (CTI)

Merupakan teknologi yang mengintegrasikan berbagai sambungan telepon dan komputer yang memungkinkan antara suara dan jaringan data bekerja bersama –sama dan saling memberikan informasi. Dengan adanya CTI setiap telepon yang masuk akan diidentifikasi dan kemudian dipoeer ke departemen atau bagian yang berwenagn secara tepat. CTI juga memungkinkan pengidentifikasian nomer pelanggan untuk kemudian ditransfer secara otomatis ke daerah terdekat dengan pelanggan dapat dilakukan dengan cepat.

- Interactive Voice Response (IVR)

IVR atau sering disebut pula dengan Voice Response adalah teknologi self service yang dipergunakan dalam *call center* untuk membimbing palanggan ketika melakukan kontak dengan *call center*. Misalnya, ketika pelanggan menelpon sebuah *call center* akan terdengar suara mesin yang akan meminta pelanggan tersebut untuk menekan tombol tertentu agar dapat masuk pada pusat layanan yang diinginkan.

- Voice Recogniser (VR)

VR adalah teknologi baru yang dibuat unutk menggantikan fungsi tombol telepon. Pelanggan yang masuk ke sebuah layanan *call center* tidak diminta untuk menekan tombol untuk masuk ke menu tertentu, tetapi melalui ucapan, pelanggan sudah langsung masuk ke meu yang diinginkan. Teknologi ini dapat mengatasi keluhan pelanggan yang merasa terlalu banyak diminta menekan- nekan tombol.

- Headset

Headset memegang peranan penting bagi petugas *call center*. Dengan adanya headset memudahkan mereka untuk melakukan pekerjaan lainnya seperti mengetik ataupun sambil berbicara dengan pelanggan.

**Universitas Indonesia**

Pemilihan headset yang baik penting karena akan mempengaruhi kenyamanan petugas *call center* maupun kenyamanan pelanggan. Headset yang berkualitas buruk akan mengganggu hubungan komunikasi petugas *call center* dan pelanggan yang pada akhirnya akan berujung pada ketidakpuasan.

- Software

Software yang tepat harus dapat mendukung petugas *call center* menjawab sebanyak mungkin pertanyaan pelanggan dan mempermudah mereka untuk melakukan pengambilan keputusan. Software untuk *call center* biasanya dilengkapi dengan "script" yang berisi jawaban atas pertanyaan pelanggan. Selain itu memiliki kemampuan mengukur efektivitas *call* yang dilakukan untuk memberi peringatan dini dan lain – lain. Kecanggihan software dapat dilihat melalui proses otomatisasi yang dimiliki. Software *call center* yang tergabung dalam jaringan Enterprise Resources Planning misalnya akan sanggup melakukan otomatisasi ke setiap bagian perusahaan yang berhubungan dan meleluarkannya dalam waktu singkat. (Deasy, 2005, p.16).

## 2.4 Pengertian Persepsi

Persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan – kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya Seperti kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, bayaran yang bagus, tunjangan yang sangat bagus, manajemen yang pengertian dan bertanggung jawab (Robbins & Judge, 2008).

Menurut Miftah Thoha (1986) mengemukakan :

”Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi”.

Sedangkan menurut Mandelbaum (1989) diikutip oleh Jallaludin Rakhmat (1991) persepsi adalah :

”pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan, persepsi adalah proses memberi makna pada stimulis indrawi (*sensory stimuli*)”.

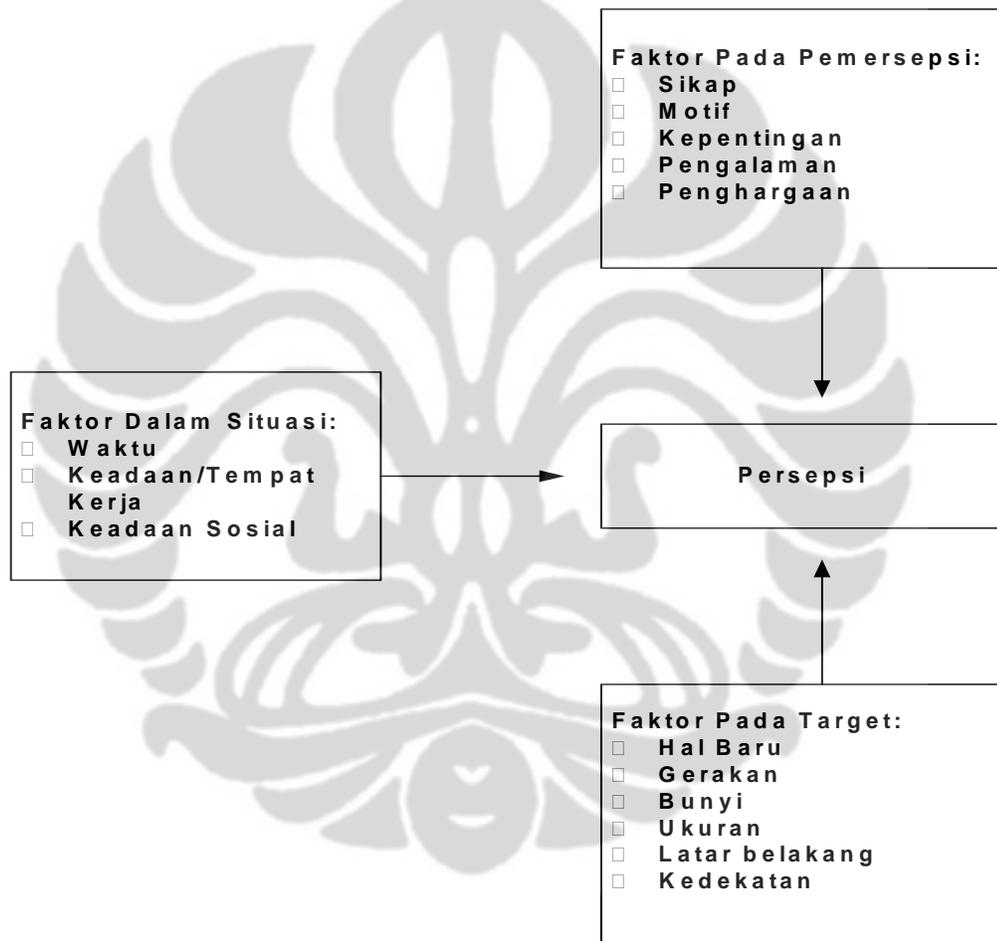
Dari ketiga definisi diatas, dapat dikemukakan bahwa persepsi merupakan proses seseorang untuk memahami informasi tentang lingkungannya baik melalui penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman pada stimulis indrawi (*sensory stimuli*).

Persepsi berakar dari beberapa faktor menurut Ruslan (1998), yaitu :

- 1) Latar belakang budaya, bahasa dan adat istiadat yang dianut oleh masyarakat
- 2) Pengalaman masa lalu seseorang atau kelompok tertentu menjadi landasan atas pandangannya
- 3) Nilai-nilai yang dianut moral, etika, keagamaan yang dianut atau nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat
- 4) Berita dan pendapat-pendapat yang berkembang dan kemudian mempunyai pengaruh terhadap pandangan seseorang.

Persepsi seseorang tentang situasi tertentu atau pesan tertentu menjadi landasan berdasarkan apa seseorang berperilaku (Winardi, 2004). Jadi persepsi dapat dikatakan sebagai pemberian makna oleh seseorang terhadap lingkungannya melalui stimulasi indrawi dengan menggunakan penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman.

Berikut bagan faktor – faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang, yaitu :



Gambar 2.2  
Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Sumber : Stephan P.Robbins dan Timothy A.Judge, Perilaku Organisasi, Edisi ke-12 (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 28

Persepsi seseorang dengan yang lain juga berbeda tergantung dari karakteristik orang tersebut. Seorang pemimpin ingin memotivasi bawahan mengetahui persepsi para karyawan tentang faktor yang membangkitkan stres kerja.

Perbedaan persepsi antara individu dengan orang lain dapat mengakibatkan terjadinya perbedaan pemaknaan terhadap objek di lingkungan organisasinya.

Dalam hal ini diperlukan pula kesamaan persepsi antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan organisasi perlu berupaya menyamakan persepsi dari setiap individu yang ada dalam organisasi agar terjadinya persamaan dalam memaknakan tujuan organisasi. Bila ada persamaan persepsi akan tercipta keselarasan antara pimpinan dan bawahan dan lebih mudah menggerakkan setiap individu sebagai bawahan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Maka perlu dilakukan pembinaan SDM dengan sebaik-baiknya sehingga karyawan tidak merasa perlu melihat pada tempat lain dan hatinya tulus bagi perusahaan sehingga komitmen karyawan pun tinggi. Komitmen inipun harus senantiasa dipupuk, dengan saling keterbukaan serta perlakuan yang adil dan saling menguntungkan. *Employment* telah kadaluarsa, tapi *fully comitment* menjadi paradigma baru yang lebih baik.