

Manfaat praktis penelitian ini adalah untuk dipergunakan sebagai acuan dalam mengembangkan program manajemen stres kerja melalui merancang aspek-aspek tuntutan tugas yang dialami pada karyawan divisi marketing PT. Dimarco Mitra Utama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Karyawan**

Karyawan merupakan aset perusahaan. Kehadiran karyawan begitu sangat penting hingga saat ini, tanpa adanya karyawan tidak akan terjadi kelancaran dan proses produksi suatu perusahaan. (Hasibuan, 2008)

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan/tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat, baik didalam maupun di luar hubungan kerja. Dari definisi tersebut maka yang dimaksud dengan tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di dalam hubungan kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan

dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan di luar hubungan kerja.

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

## **B. Stres Kerja**

### **1. Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja yang diungkapkan oleh para ahli diantaranya French, Rogers, & Cobb (dalam Wijono, 2010) yang menyatakan stres kerja sebagai ketidakcocokan antara keterampilan dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dalam hal kebutuhan seseorang disediakan oleh lingkungan. Kemudian bersama Van Harrison dan Pinneau (dalam Wijono, 2010) mereka mengubah definisi itu menjadi setiap karakteristik dari lingkungan kerja yang memproses ancaman bagi individu.

Mendelson (dalam Lubis, 2009) menyatakan bahwa stres kerja merupakan ketidakmampuan pekerja untuk menghadapi tuntutan tugas dengan akibat suatu ketidaknyamanan dalam bekerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan

dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *simptom* antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Dalam suatu kesempatan berbeda, Smith (dalam Wijono, 2010) mengemukakan bahwa konsep stres kerja dapat ditinjau dari beberapa sudut, yaitu:

- (1) Stres kerja merupakan hasil dari keadaan tempat kerja. Contoh: keadaan tempat bising dan ventilasi udara yang kurang baik. Hal ini akan mengurangi motivasi karyawan.
- (2) Stres kerja merupakan hasil dari dua faktor organisasi yaitu keterlibatan dalam tugas dan dukungan organisasi.
- (3) Stres terjadi karena faktor "*workload*" juga faktor kemampuan melakukan tugas.
- (4) Akibat dari waktu kerja yang berlebihan
- (5) Faktor tanggung jawab kerja
- (6) Tantangan yang muncul dari tugas

Beehr dan Neuman (dalam Wijono, 2010) mendefinisikan bahwa stres kerja sebagai suatu keadaan yang timbul dalam interaksi diantara manusia dengan pekerjaan. Secara umum, menurut Nykodym dan George (dalam Wijono, 2010) stres didefinisikan sebagai rangsangan eksternal yang mengganggu fungsi mental, fisik, dan kimiawi dalam tubuh seseorang. Sebaliknya, Selye (dalam Wijono, 2010) berpendapat bahwa stres kerja merupakan suatu konsep yang terus –

menerus bertambah. Ini terjadi jika semakin banyak permintaan, maka semakin bertambah munculnya potensi stres kerja dan peluang untuk menghadapi ketegangan akan ikut bertambah pula. Dan stres kerja menurut Lazarus (dalam Hasmayni, 2008) berhubungan dengan kejadian dilingkungan kerja yang merupakan bahaya atau ancaman bagi karyawan.

Stres kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dianggap sebagai stres yang positif (*eustress*). Sebaliknya, “*Stressor*” yang dapat mengakibatkan hancurnya produktivitas kerja karyawan dapat disebut sebagai stres negatif (*distress*). Seorang individu mungkin mengalami gejala stres kerja positif seandainya mendapat kesempatan untuk naik jabatan atau menerima ganjaran (*reward*). Tetapi sebaliknya, menurut Brief (dalam Wijono, 2010) jika dia merasa dihambat oleh berbagai sebab di luar kontrol dalam mencapai tujuannya, maka dia akan mengalami gejala stres yang negatif. Kemudian Kahn dan Quin (dalam Wijono, 2010) mendefinisikan bahwa stres kerja merupakan faktor-faktor lingkungan kerja yang negatif seperti konflik peran, kekaburan peran, beban kerja yang berlebihan dalam pekerjaan. Selanjutnya, Rubin dan McNeil (dalam Wijono, 2010) berpendapat bahwa rangsang negatif dari lingkungan kerja dianggap sebagai penyebab stres eksternal dan tindakan secara emosional dan fisik sebagai penyebab stres internal.

Sementara itu, Keenan dan Newton (dalam Wijono, 2010) juga berpendapat stres kerja perwujudan dari kekaburan peran, konflik peran, dan beban kerja yang berlebihan. Kondisi ini selanjutnya akan dapat mengganggu prestasi dan kemampuan individu yang bekerja. Inanceviech (dalam Wijono,

2010) mengatakan bahwa pengalaman individu mengalami stres kerja dapat digambarkan melalui perbedaan faktor-faktor stres dari lingkungan eksternal yang disebabkan faktor internal yaitu tingkah laku tipe A. Menurut Kavaganh, Hurst, dan Rose (dalam Wijono, 2010), stres kerja juga merupakan suatu ketidakseimbangan persepsi individu tersebut terhadap kemampuannya untuk melakukan tindakan.

Berdasarkan uraian peneliti di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu keadaan yang timbul dari hasil penghayatan subjektif individu yang dapat berupa interaksi antara individu dari lingkungan kerja yang dapat mengancam dan memberi tekanan secara psikologis, fisiologis, dan sikap pekerja yang disebabkan salah satunya tuntutan tugas.

## **2. Aspek Stres Kerja**

Beberapa aspek penting yang perlu disoroti dalam stres kerja menurut Solomon (2012) mengemukakan aspek umum stres kerja antara lain:

- a. Gejala gangguan emosional, yaitu tidak adanya simptom stres berupa perasaan cemas, gelisah, sedih, depresi, marah, gugup, atau perasaan bersalah. Emosi stres yang paling sering terjadi adalah kecemasan dan depresi yang ditandai dengan perasaan takut, cemas, gelisah, pesimis, merasa tidak berguna dan kelelahan yang parah
- b. Gejala gangguan fungsi berpikir, yaitu ada tidaknya gangguan pada kemampuan berpikir yang berupa konsentrasi, pemikiran yang negatif, ingatan, dan gangguan mimpi buruk. Konsentrasi berkurang dan tidak tahan

lama, serta mudah lupa merupakan simptom yang muncul karena ingatan jangka panjang dan pendek terganggu.

- c. Gejala gangguan aktivitas fisiologis, terbagi dalam dua kelompok yaitu *skeletal muscle symptoms*, meliputi sakit kepala, mulut terasa kering, perasaan tegang dan gugup, tubuh terasa lemas, dada terasa nyeri, serta perasaan goyah. Dan *symptom of visceral* (simptom organ dalam), seperti tangan dan kaki dingin, kehilangan gairah seksual, jantung berdebar, nafas terasa sesak, perut terasa mual, kejang-kejang dan tangan gemetar.
- d. Gejala gangguan sosial. Stres selain terwujud dalam berbagai macam penyakit dapat pula terungkap dalam ketidakmampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Menurut Gibson (2013) mengemukakan ada empat aspek stres kerja yaitu:

- a. Aspek lingkungan fisik

Tempat kerja yang kurang menguntungkan seperti tekanan panas, kebisingan, zat-zat kimia yang dapat mengganggu kesehatan dan keselamatan karyawan yang mengakibatkan karyawan merasa tertekan.

- b. Aspek individu

Stress individu dapat bersumber dari konflik peranan yang disebabkan pertentangan, pendapat dengan atasan, tugas kurang jalan atau kurang dimengerti, teman sejawat dan perbedaan nilai perusahaan dengan karyawan lain. Akibat dari konflik ini karyawan akan mengalami kelihatan frustrasi, kurang perhatian terhadap pekerjaan dan sering absen bahkan pindah kerja.

- c. Aspek kelompok

Adanya rasa kurang mempercayai yakni kurangnya keinginan untuk membantu dan saling mendukung antara sesama anggota kelompok yang dapat menjadi pemicu stres.

d. Aspek organisasi

Berhubungan dengan organisasi dan kurangnya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan (iklim organisasi).

Selain itu aspek stres kerja menurut Koch (dalam Fraser 1995), yaitu:

- a. Peran yang tidak jelas, adanya kekaburan fungsi dan tugas yang harus dilakukan karyawan. Dengan kata lain karyawan tidak mengerti apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya, misalnya norma sosial yang harus dipenuhi individu sebagai karyawan., atau apa yang dinilai dari pekerjaannya. Adanya peranan yang tidak jelas menyebabkan karyawan kurang menghayati pekerjaannya, karyawan akan menjadi bingung apa yang harus ia kerjakan sesuai dengan harapan perusahaan, hal ini dapat mendorong munculnya stres kerja pada karyawan.
- b. Aspek yang berhubungan dengan tugas yakni menyangkut tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan karyawan. Termasuk dalam aspek ini, yaitu kesulitan dalam tugas atau ketidakjelasan tugas, kelebihan atau kekurangan pekerjaan dan kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi.
- c. Tekanan waktu yang menyangkut aktivitas yang harus diselesaikan sesuai dengan tuntutan situasional yang meliputi: pekerjaan yang harus diselesaikan tepat pada waktu tertentu, perubahan kebijaksanaan yang tiba-tiba dan iklim

kerja yang tidak menentu. Apabila tekanan ini sering terjadi dapat memicu timbulnya stres kerja pada karyawan.

- d. Konflik peran merupakan aktivitas karyawan yang berhubungan dengan konflik peran didalam perubahan. Misalnya saja supervisor yang otoriter , hubungan atasan bawahan, teman sejawat dan perbebedaan nilai perusahaan dengan nilai karyawan. Akibat dari konflik peran ini karyawan mengalami kekhawatiran, frustrasi, apatis, kurang perhatian terhadap pekerjaan sering absen, bahkan pindah kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kerja adalah konflik peran, tekanan waktu, aspek lingkungan, aspek fisik dan aspek organisasi serta akan mengalami gejala emosional, gejala fungsi berpikir, gejala aktivitas fisiologis dan gejala sosial.

### **3. Faktor Penyebab Stres Kerja**

Setiap individu pernah mengalami stres sehubungan dengan pekerjaannya, tekanan-tekanan di lingkungan dapat mempengaruhi kinerja individu tersebut. Menurut Smeet (dalam Yasri, 2010) faktor yang menyebabkan stres kerja sangat banyak karena adanya perubahan ekonomi sampai kemajuan teknologi. Stres yang dialami seseorang itu kecil dan hampir tidak berarti, namun bagi individu lainnya sangat mengganggu dan berlanjut dalam waktu yang lama. Dalam suatu kesempatan, Heilriegel & Slocum (dalam Wijono, 2010) mengatakan bahwa stres kerja dapat disebabkan oleh empat faktor utama yaitu konflik, ketidakpastian, tuntutan dari tugas serta hubungan dengan pihak manajemen. Jadi, stres kerja merupakan umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis

terhadap keinginan atau permintaan organisasi. Kemudian, dikatakan pula bahwa stres kerja merupakan faktor-faktor yang dapat memberi tekanan terhadap produktivitas dan lingkungan kerja serta dapat mengganggu individu tersebut.

Sementara itu McGee, Goodson & Cashman (dalam Wijono, 2010) mendapati bahwa beberapa faktor yang menyebabkan tenaga kerja mengalami stres kerja tetapi masih merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh tugas yang mereka kerjakan penuh dengan tantangan dan menyenangkan hati mereka.

Jika menurut Cooper dan Payne (dalam Wijono, 2010) penyebab stres ada tiga faktor yaitu:

a. Faktor Lingkungan

Ada beberapa faktor yang mendukung faktor lingkungan, antara lain:

1. Perubahan situasi bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila perekonomian itu menjadi menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.
2. Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka. Kejadian semacam ini dapat membuat orang merasa tidak nyaman. Seperti penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.
3. Kemajuan teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka perusahaan menambah peralatan baru atau membuat sistem baru. Yang

membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.

#### b. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, atasan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Dari beberapa contoh diatas, penulis mengkategorikannya menjadi beberapa faktor dimana contoh-contoh itu terkandung di dalamnya, yaitu:

1. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
2. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujukkan atau dipuaskan. Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.
3. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

4. Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

c. Faktor Individu

Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

1. Faktor persoalan keluarga. Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.
2. Masalah Ekonomi. Diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stress bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.
3. Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya

gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu

Menurut Sarafino (dalam Yasri, 2010) faktor-faktor stres kerja adalah:

a. Lingkungan fisik yang terlalu menekan

Stres kerja akan meningkat ketika individu bekerja pada kondisi lingkungan yang terlalu *bising*, temperatur panas yang terlalu tinggi, udara yang lembab dan penerangan yang kurang.

b. Kurangnya kontrol yang dirasakan

Individu mengalami stres kerja ketika memiliki pengaruh yang sedikit atas pekerjaan yang dihadapi. Pendapat ini didukung oleh Hardjana (Widodo dalam Yasri, 2010) yang meliputi kurang memiliki kontrol atas langkah, urutan, irama hasil kerja, dan kontrol berkaitan dengan kurangnya kekuasaan yang ada pada seseorang.

c. Kurangnya hubungan interpersonal

Stres kerja akan meningkat ketika atasan atau rekan kerja bersikap kasar, tidak peka pada kebutuhan orang lain dan individu tidak percaya diri karena mendapat kritik yang berlebihan. Didukung oleh pendapat Hardjana (Widodo dalam Yasri, 2010) yang meliputi hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan yang tidak baik dan tidak serasi.

d. Kehilangan pekerjaan

Individu merasakan stres kerja ketika kehilangan pekerjaan atau berpikir bahwa pekerjaannya terancam, pekerja merasakan ketidaknyamanan dalam

bekerja pada kondisi tersebut, khususnya untuk mendapatkan pekerjaan lain sulit.

e. Peningkatan dalam jenjang karir

Orang bekerja bukan hanya ingin mendapatkan penghasilan tetapi juga pengakuan, penghargaan yang diwujudkan dalam promosi ke jenjang pangkat dan jabatan. Perusahaan tidak peduli terhadap individu yang bekerja dengan sungguh-sungguh dengan tidak memberikan pengakuan dan penghargaan akan memicu stres. Pendapat ini didukung Cooper (dalam Wijono, 2010) promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya dapat menyebabkan karyawan tidak yakin dalam bekerja.

f. Rasa kurang aman dalam bekerja

Individu akan terkena stres kerja ketika ia tidak mendapatkan jaminan uang pensiun atau keselamatan fisiknya terus-menerus dipertahankan.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja antara lain lingkungan fisik, kurangnya kontrol yang dirasakan, kurangnya hubungan interpersonal, kehilangan pekerjaan, peningkatan dalam jenjang karir, rasa kurang aman, individu itu sendiri, kelompok dan bersumber dari organisasinya.

#### **4. Gejala-Gejala Stres Kerja**

Ada beberapa gejala stres yang dapat dilihat dari berbagai faktor yang menunjukkan adanya perubahan baik secara fisiologis, psikologis dan sikap. Perubahan fisiologis ditandai dengan adanya gejala seperti merasa letih, kehabisan

tenaga, pusing, gangguan pencernaan, sedangkan perubahan psikologis ditandai oleh adanya kecemasan berlarut-larut, sulit tidur, napas tersengal-sengal. Perubahan sikap seperti keras kepala, mudah marah, tidak puas terhadap apa yang dicapai.

Selain itu Everly dan Girdano (dalam Munandar, 2008) mengajukan daftar ‘tanda-tanda dari *distress*’. Menurut mereka, stres akan mempunyai dampak pada suasana hati (*mood*), otot kerangka (*musculoskeletal*) dan organ-organ dalam badan (*visceral*). Tanda-tanda *distress* ialah sebagai berikut:

- a. Tanda-tanda suasana hati (*mood*) antara lain menjadi *overexcited*, cemas, merasa tidak pasti, sulit tidur pada malam hari (*somnambulisme*), mudah bingung dan lupa, menjadi sangat tidak-enak (*uncomfortable*) serta gelisah dan gugup (*nervous*).
- b. Tanda-tanda otot kerangka (*musculoskeletal*) antara lain jari-jari dan tangan gemetar, tidak dapat duduk diam atau berdiri di tempat, mengalami *tic* (gerakan tidak sengaja), kepala mulai sakit, merasa otot menjadi tegang atau kaku, gagap ketika berbicara, dan leher menjadi kaku.
- c. Tanda-tanda organ-organ dalam badan (*visceral*) antara lain perut terganggu, jantung berdebar, keringat berlebihan, tangan berkeringat, kepala terasa ringan atau akan pingsan, kedinginan (*cold chills*), wajah menjadi ‘panas’, mulut menjadi kering, mendengar bunyi berdenging di kuping

Berdasarkan uraian peneliti di atas maka dapat disimpulkan bahwa gejala stres kerja antara lain perubahan secara fisiologis, psikologis dan sikap.

## **5. Sumber Stres Kerja (*Stressors*)**

Sumber stres (*stressors*) adalah suatu kondisi, situasi atau peristiwa yang dapat menyebabkan stres. Dalam hal ini Newstrom dan Davis (dalam Wijono, 2010) mengatakan “*condition that tend to cause stress are called stressors*” (kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressor*).

Ada berbagai sumber stres yang dapat menyebabkan stres di perusahaan diantaranya adalah faktor pekerjaan itu sendiri dan di luar pekerjaan. Pendapat ini sejalan dengan Tosi (dalam Wijono, 2010) yang menyebutkan ada lima macam faktor yang menyebabkan stres dan berhubungan dengan pekerjaan individu, tuntutan tugas, kesempatan pelibatan diri dalam tugas, tanggung jawab individu, dan faktor organisasi.

Sumber stres kerja jika menurut Mangkunegara (2005) antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja. Selain itu sumber stres kerja menurut Ardana (2010) adalah faktor-faktor yang melekat pada pekerjaan, peranan dalam organisasi, hubungan-hubungan dalam organisasi, perkembangan karir, struktur dan iklim organisasi, hubungan organisasi dengan pihak luar, faktor dari dalam individu yang bersangkutan dan kepemimpinan.

Selain itu secara lengkap ada beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai potensi sumber stres kerja menurut Wahjono (2010) yaitu:

- a. Faktor lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perancangan struktur organisasi, ketidakpastian juga mempengaruhi tingkat stres kerja di kalangan karyawan dalam sebuah organisasi. Bentuk-bentuk ketidakpastian lingkungan ini antara lain ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politik, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian keamanan.

b. Faktor organisasi.

Beberapa faktor organisasi yang menjadi potensi sumber stres kerja antara lain:

1. Tuntutan tugas dalam desain pekerjaan individu, kondisi kerja dan tata letak kerja fisik.
2. Tuntutan peran yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam sebuah organisasi.
3. Tuntutan antar-pribadi, yang merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain seperti kurangnya dukungan sosial dan buruknya hubungan antar pribadi karyawan.
4. Struktur organisasi yang menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi tingkat aturan dan peraturan. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi individu dalam pengambilan keputusan merupakan potensi sumber stres kerja.
5. Kepemimpinan organisasi yang terkait dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tertentu dapat menciptakan budaya yang menjadi penyebab stres kerja.

c. Faktor individu

Faktor individu menyangkut dengan faktor-faktor dalam kehidupan pribadi individu. Faktor tersebut antara lain persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakter kepribadian bawaan.

Berdasarkan uraian peneliti di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber stres kerja berasal dari faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individual.

## 6. Memanajemen Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak negatif. Memanajemen stres berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres.

Memanajementi stres bertujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau stres yang kronis. Reaksi yang dikenal selama ini dalam menghadapi stres ialah *flight or fight*, 'melarikan diri', secara fisik atau psikis, dari situasi yang penuh stres atau 'melawan' stres.

Ada orang yang berusaha untuk mengubah, mengelola atau mengatasi stres secara tepat dan efektif. Untuk pendekatan pribadi ini dapat menggunakan dua strategi (Tosi dalam Wijono, 2010) yaitu:

a. Strategi Psikologis

Strategi psikologis ini menitik beratkan pada usaha mengelola stres kerja untuk bertujuan perubahan perilaku melalui:

### 1. Peningkatan Kesadaran Diri

Memahami gejala-gejala munculnya ketegangan secara lebih dini dengan sikap yang wajar dalam bekerja merupakan salah satu cara yang meningkatkan kesadaran diri dalam memahami stres kerja. Kesadaran diri bertujuan untuk membantu menjernihkan pikiran seseorang agar dapat mengendalikan emosi dan menghindari beban psikis dan stres kerja yang bersumber dari kondisi, situasi, peristiwa dalam pekerjaannya.

### 2. Pengurangan Ketegangan

Strategi yang digunakan dalam pengurangan ketegangan dalam stres kerja ini adalah mencari tempat yang tenang untuk melakukan “meditasi”, menempatkan posisi tubuh dengan nyaman dan rileks, memejamkan mata dan melepaskan ketegangan otot-otot dengan mendengarkan pernapasan secara teratur selama lebih kurang 15 hingga 20 menit. Tujuannya adalah agar menghilangkan perasaan-perasaan yang menegangkan yang ditimbulkan oleh sekumpulan otot-otot yang mengalami ketegangan yang meliputi otot-otot tangan, bagian tangan dari siku ke pergelangan tangan, bagian belakang, leher, wajah, kaki, dan pergelangan kaki.

### 3. Konseling atau Psikoterapi

Usaha yang dilakukan dalam konseling dan psikoterapi ini adalah menemukan masalah dan sumber-sumber ketegangan yang dapat menimbulkan stres kerja, menolong mengubah pandangan seseorang terhadap kondisi, situasi atau peristiwa yang menimbulkan stres kerja dan mengembangkan berbagai

alternatif untuk menentukan strategi yang paling tepat dalam menghadapi stres kerja, menentukan tindakan, dan menilai hasil serta melakukan tindak lanjut.

#### b. Strategi Fisiologis

Strategi fisiologis ini menitikberatkan pada usaha mengelola stres kerja untuk tujuan melatih kesehatan fisik. Ilmu-ilmu medis telah menunjukkan bahwa perubahan fisiologis dan biokimia yang dihasilkan melalui fisik/olahraga berperan positif untuk mengurangi pengaruh stres kerja dengan mengandalkan latihan fisik, emosi dan pikiran yang menggelisahkan, mencemaskan mudah marah dan depresi. Beberapa jenis latihan fisik di antaranya mengatur makan dengan baik, berhenti merokok ataupun olahraga.

Berdasarkan uraian peneliti di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen stres kerja dengan menggunakan pendekatan strategi psikologis dan strategi fisiologis.

### **C. Tuntutan Tugas**

#### **1. Pengertian Tuntutan Tugas**

Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang menurut Kahn dan Quin (dalam Wijono, 2010). Tuntutan tersebut meliputi desain pekerjaan individual, kondisi kerja, waktu kerja dengan system *shift* dan tata letak fisik pekerjaan. Pekerjaan yang monoton, banyak mengalami tekanan waktu dan keterampilan kurang memadai. Situasi tersebut dapat membuat individu mengalami perasaan tidak puas, sehingga ia merasa bosan dan jenuh dalam tugasnya yang pada akhirnya membuat dirinya tertekan dan stres (dalam Wijono, 2010).

Tuntutan tugas menurut Robbin (dalam Wijono, 2010) merupakan faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberikan tekanan pada orang jika kecepatan tuntutan tugas dirasakan berlebihan, selain itu tuntutan tugas dapat meningkatkan kecemasan dan stres kerja.

Ada beberapa tugas yang cenderung menunjukkan lebih banyak berhubungan dengan stres daripada tugas-tugas lain. Seperti halnya yang dialami karyawan marketing yang harus mampu mencapai target yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan upah. Tekanan-tekanan psikologis yang tinggi menyebabkan tugas-tugas menjadi beresiko tinggi dalam melaksanakan pengendalian terhadap keputusan. (Munandar, 2008)

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tuntutan tugas merupakan faktor yang berkaitan dengan pekerjaan yang dapat memberikan tekanan pada pekerja.

## **2. Jenis-Jenis Tuntutan Tugas**

Jenis-jenis tuntutan tugas menurut Munandar (2008) antara lain:

### **a. Beban berlebih kuantitatif**

Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan kemungkinan sumber stres pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini ialah desakan waktu. Waktu dalam masyarakat industri merupakan satu unsur yang sangat penting. Setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Waktu merupakan salah satu ukuran efisien. Tugas harus diselesaikan sebelum waktu akhir (*deadline*).

Pada saat-saat tertentu, *deadline* justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Namun, bila desakan waktu menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebih kuantitatif. Pada saat ini desakan waktu menjadi destruktif. Ancaman akan adanya beban berlebih kuantitatif memiliki pengaruh yang tidak baik pada para pekerja. Desakan waktu merupakan pembangkit stres dari organisasi yang dalam kebanyakan hal harus diterima.

b. Beban terlalu sedikit kuantitatif

Beban kerja terlalu sedikit juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis seseorang. Kemajuan teknologi dan peningkatan otomatisasi dalam industri di satu pihak dapat membuat banyaknya pekerjaan, di pihak lain pada teknologi menengah, mengarah pada penyederhanaan pekerjaan. Pada pekerjaan yang sederhana, dimana banyak terjadi pengulangan gerak timbul rasa bosan, rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari, sebagai hasil dari terlalu sedikitnya tugas yang harus dilakukan, dapat menghasilkan berkurangnya perhatian. Hal ini secara potensial membahayakan jika tenaga kerja gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

Selain itu pembangkit stres lain ialah fluktuasi dalam beban kerja. Untuk jangka waktu tertentu bebannya sangat ringan, untuk saat-saat lain bebannya malah berlebihan. Seperti yang terjadi pada pekerja di pemadam kebakaran, saat tidak adanya kebakaran, maka para pekerja yang bertugas akan sekedar menunggu hingga jam kerjanya habis dan digantikan oleh tim lain. Namun jika ada

kebakaran walaupun jauh dan mungkin waktunya pada tengah malam, mereka harus cepat ke lokasi kebakaran dan memadamkan api. Keadaan yang tidak tetap ini menimbulkan kecemasan, ketidakpuasan kerja dan kecenderungan hendak meninggalkan pekerjaan.

c. Beban berlebih kualitatif

Pekerjaan yang dilakukan oleh manusia makin beralih pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk. Kemajemukan pekerjaan ini yang mengakibatkan adanya beban berlebih kualitatif. Makin tinggi kemajemukan pekerjaannya makin tinggi stresnya. Kemajemukan pekerjaan yang harus dilakukan seorang tenaga kerja dapat dengan mudah berkembang menjadi beban kualitatif jika kemajemukannya memerlukan kemampuan teknikal dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki.

Kemajemukan pekerjaan, menurut Everly dan Girdano (Munandar, 2008) biasanya meningkat karena faktor-faktor berikut peningkatan dari jumlah informasi yang harus digunakan, peningkatan dari kecanggihan informasi atau dari keterampilan yang diperlukan pekerjaan, perluasan atau tambahan alternatif dari metode-metode pekerjaan, dan introduksi dari rencana-rencana *contingency*.

Jika memiliki kemampuan untuk melakukan keempat faktor, maka tenaga kerja melakukan pekerjaan yang baik dan berprestasi. Sebaliknya jika diperhatikan dengan baik, maka setiap faktor dapat merupakan *stressor*. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi produktif, melainkan menjadi destruktif. Pada titik tersebut kita telah melewati kemampuan untuk memecahkan masalah dan mengerti dengan cara yang konstruktif. Timbulah kelelahan mental dan reaksi

emosional dan fisik. Dal ini merupakan bentuk dari jawaban stres. Beban berlebih kualitatif sebagai *stressor* secara nyata berkaitan dengan rasa harga diri yang rendah.

d. Beban terlalu sedikit kualitatif

Tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan keterampilan yang diperolehnya atau tidak mengembangkan kecakapan potensinya secara penuh. Disini pun dapaat timbul kebosanan dan gangguan dalam perhatian dapat mengakibatkan hal-hal yang parah.

Beban terlalu sedikit yang disebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarahkan semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja. Tenaga kerja akan merasa bahwa ia 'tidak ada kemajuan', dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya menurut Shuterland & Cooper (dalam Munandar, 2008).

Menurut Udris (dalam Munandar, 2008), beban berlebihan kualitatif berhubungan dengan ketidakpuasan, ketegangan, harga diri rendah, sedangkan beban terlalu sedikit berkaitan dengan ketidakpuasan, depresi, mudah tersinggung, dan keluhan psikosomatik.

e. Beban berlebih kuantitatif dan kualitatif

Proses pengambilan keputusan merupakan satu kombinasi yang unik dari faktor-faktor yang dapat mengarah pada berkembangnya kondisi-kondisi beban berlebihan kuantitatif dan kualitatif pada waktu yang sama.

Proses pengambilan keputusan mencakup membuat pilihan antara beberapa kemungkinan. Setiap kemungkinan perlu dinilai kebaikan dan keburukannya dan

saling dibandingkan. Faktor-faktor berikut ini menurut Everly & Girdano (dalam Munandar, 2008) yang menentukan derajat besarnya stres dalam proses pengambilan keputusan antara lain pentingnya akibat-akibat dari keputusan, derajat kemajemukan keputusan, kelengkapan informasi yang dimiliki, yang bertanggung jawab terhadap keputusan, jumlah waktu yang diberikan untuk proses pengambilan keputusan, dan harapan dari keberhasilan.

Terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi yang dimiliki, yang dirasakan, diterima oleh seorang tenaga kerja, kedua-duanya akan dapat menimbulkan stres. Terlalu banyak informasi, berarti kesulitan mengolah semua informasi, berarti beban berlebihan kualitatif. Terlalu sedikit informasi menyebabkan kita mulai meraka-reka, menduga-duga, yang menimbulkan ketegangan dalam diri kita yang kita rasakan sebagai stres.

Jika satu orang yang bertanggung jawab, maka stres yang akan dirasakan lebih besar dibandingkan dengan tanggung jawab yang ditanggung bersama. Faktor waktu juga perlu dipertimbangkan. Semakin singkat waktu yang diberikan, maka semakin besar tingkat stres. Harapan akan keberhasilan juga merupakan faktor yang menentukan dasar kecilnya stres. Jones (dalam Munandar, 2008) menemukan jika orang yang memiliki harapan yang besar, memiliki kepastian mengenai keputusan yang akan diambil adalah tepat, maka taraf stres lebih rendah.

Berdasarkan uraian peneliti di atas maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis tuntutan tugas antara lain beban kerja berlebih secara kuantitatif, beban kerja terlalu sedikit secara kuantitatif, beban kerja berlebih secara kualitatif, beban kerja

terlalu sedikit secara kualitatif, beban berlebih baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

### **3. Aspek Tuntutan Tugas**

Adapun aspek-aspek tuntutan tugas yang diungkapkan Kartono (1994) antara lain:

a. Kondisi kerja.

Kondisi kerja dapat didefinisikan sebagai serangkaian kondisi lingkungan kerja di mana menjadi tempat kerja karyawan yang bekerja di sana. Kondisi kerja terbagi atas:

1. Kondisi Fisik dari Lingkungan Kerja

Kondisi fisik lingkungan kerja, termasuk tingkat pencahayaan, suhu biasa, tingkat kebisingan, jumlah dan jenis bahan kimia dan polutan udara, dan fitur estetika seperti warna dinding dan lantai, dan kehadiran (atau ketiadaan) karya seni, musik, dan tanaman barang-barang dekoratif.

2. Kondisi Psikologis dari Lingkungan Kerja

Kondisi psikologis dari lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja meliputi perasaan privasi, status terkait dengan jumlah atau lokasi kerja, dan jumlah kontrol atas lingkungan kerja.

b. Beban kerja.

Beban kerja merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dilaksanakan saat keadaan normal pada suatu jangka waktu tertentu.

c. Besarnya upah

Upah menurut Hasibuan (2008) merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Sedangkan menurut Edwin (dalam Hasibuan, 2008) upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasa dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Waktu bekerja.

Beberapa jadwal kerja yang lebih fleksibel telah dikembangkan dalam upaya untuk memberikan pekerja rasa yang lebih besar atas kenyamanannya.

Selain itu aspek tuntutan tugas menurut Wijono (2010) sebagai berikut:

a. Peran Individu dalam Organisasi

Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja memiliki kelompok tugasnya yang harus ia lakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai yang diharapkan oleh atasan. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang baik berfungsinya (*dysfunction*) peran, yang merupakan *stressor*, yang akan dibahas adalah konflik peran dan kebingungan peran (*role ambiguity*).

1. Konflik Peran

Konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami:

- i. Pertantangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang dimiliki.

- ii. Tugas-tugas yang harus ia lakukan menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaan.
- iii. Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
- iv. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya saat melakukan tugas.

Stres kerja timbul karena ketidakmampuan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dan berbagai harapan terhadap dirinya. Van Sell dkk. (Munandar, 2008) dan Kahn dkk. (Munandar, 2008) menemukan bahwa tenaga kerja yang menderita konflik peran yang lebih banyak memiliki kepuasan kerja yang rendah dan ketegangan pekerjaan yang lebih tinggi. Miles dan Perreault (Munandar, 2008) membedakan empat jenis konflik peran:

- i. Konflik peran-pribadi: Tenaga kerja ingin melakukan tugas berbeda dari yang disarankan dalam uraian pekerjaan.
- ii. Konflik 'Intrasender': Tenaga kerja menerima penugasan tanpa memiliki tenaga yang cukup untuk dapat menyelesaikan tugas dengan berhasil.
- iii. Konflik 'Intersender': Tenaga kerja diminta untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga ada orang yang puas dengan hasilnya, sedangkan orang lain tidak.
- iv. Peran dengan beban berlebih: Tenaga kerja mendapat penugasan yang terlalu banyak dan tidak dapat ia tangani secara efektif.

## 2. Kebingungan Peran

Kebingungan peran dirasakan jika seorang tenaga kerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti untuk merealisasikan harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kebingungan peran menurut Everly dan Girdano (Munandar, 2008) antara lain ketidakjelasan dari sasaran kerja, kesamaran tentang tanggung jawab, ketidakjelasan tentang prosedur kerja, kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain, dan ketidakpastian tentang unjuk kerja.

Menurut Kahn dkk. (Munandar, 2008) stress yang timbul karena ketidakjelasan sasaran akhir mengarah ke ketidakpuasan pekerjaan, kurang percaya diri, rasa diri tidak berguna, harga diri yang menurun, depresi, motivasi rendah, kecenderungan untuk tidak masuk kerja.

#### b. Pengembangan Karir

Pengembangan karir mengacu pada *job activities pursued over time, which can involve several jobs and various occupations over the course of time*. (dalam Munandar, 2008). Everly dan Girdano (dalam Munandar, 2008) menganggap bahwa untuk menghasilkan keputusan pekerjaan yang mencegah timbulnya frustrasi pada para tenaga kerja, perlu diperhatikan tiga unsur yang penting dalam pengembangan karir yaitu peluang untuk menggunakan keterampilan jabatan sepenuhnya, peluang mengembangkan keterampilan yang baru, dan penyuluhan karir untuk memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut stress.

Pengembangan karir merupakan *stressor* potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.

#### c. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, taraf pemberian *support* yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan kebingungan peran yang tinggi, yang mengarah pada komunikasi antarpribadi yang tidak sesuai antar para tenaga kerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya (Kahn, dkk dalam Munandar, 2008).

Tuntutan tugas lainnya yang dapat membuat stress juga timbul karena tenaga kerja harus bekerja sama dengan tenaga kerja lain yang berkepribadian 'kasar', orang yang tidak memperhatikan perasaan dan kepekaan dalam interaksi sosial, dan orang yang 'dingin'. Di lain pihak mereka biasanya orang berorientasi prestasi, selalu bekerja keras dan pandai. (Munandar, 2008)

#### d. Struktur dan Iklim Organisasi

Organisasi itu sendiri dapat menyebabkan stress. Dibawah ini ada empat ciri-ciri yang menyebabkan stress yaitu tingkat organisasi, keadaan yang sulit dalam organisasi, taraf perubahan organisasi, dan batas peran.

Berdasarkan uraian peneliti di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek tuntutan tugas berupa peran individu dalam organisasi, kebingungan peran, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, struktur dan iklim organisasi, beban kerja, kondisi kerja, tingkat kesulitan kerja, tingkat kesulitan kerja, dan besarnya upah.

### **D. Hubungan Tuntutan Tugas dengan Stres Kerja**

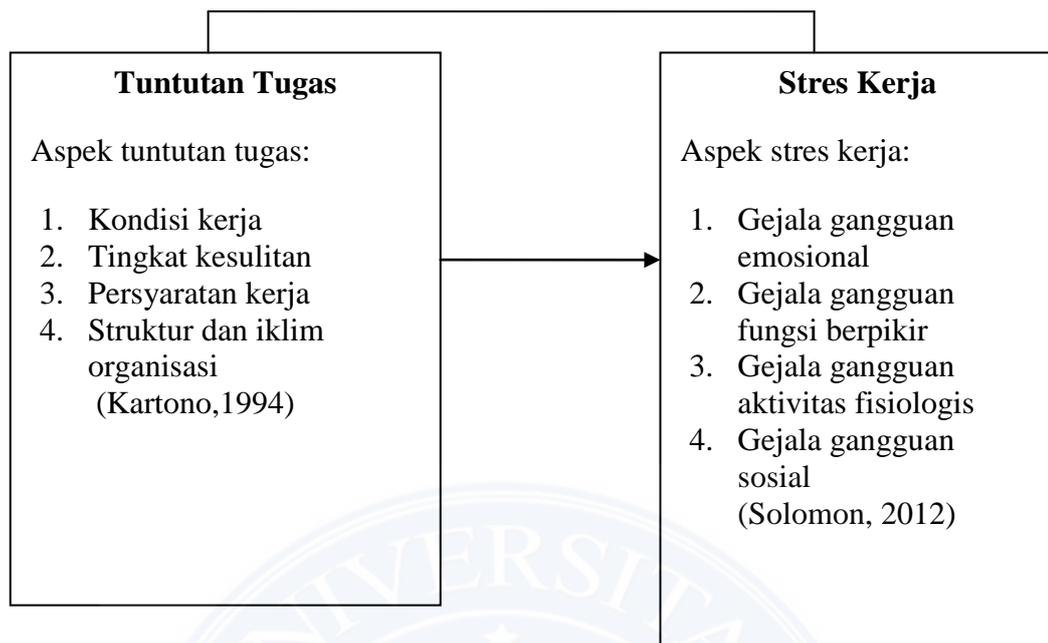
Beehr dan Neuman (dalam Wijono, 2010) mendefinisikan bahwa stres kerja sebagai suatu keadaan yang timbul dalam interaksi di antara manusia dengan pekerjaan. Secara umum, stres menurut Nykodym dan George didefinisikan sebagai rangsangan eksternal yang mengganggu fungsi mental, fisik, dan kimiawi dalam tubuh seseorang (dalam Wijono, 2010). Sebaliknya, Selye (dalam Wijono, 2010) berpendapat bahwa stres kerja merupakan suatu konsep yang terus – menerus bertambah. Ini terjadi jika semakin banyak permintaan, maka semakin bertambah munculnya potensi stres kerja dan peluang untuk menghadapi ketegangan akan ikut bertambah pula.

Oleh karena itu, hal ini seperti yang terjadi pada kebanyakan pekerja. Dengan tuntutan tugas yang semakin tinggi, namun harus dapat diselesaikan dengan waktu yang singkat. Lalu ditegaskan oleh Robbin (dalam Wijono, 2010) bahwa salah satu faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberikan tekanan pada orang jika kecepatan tuntutan tugas dirasakan berlebihan, selain itu tuntutan tugas dapat meningkatkan kecemasan dan stres.

Disamping itu diketahui bahwa Cooper dan Payne (dalam Wijono, 2010) menyebutkan faktor penyebab stres antara lain lingkungan, faktor organisasi, tuntutan tugas, dan faktor individual. Jadi salah satu faktor penyebab stres adalah tuntutan tugas. Maka dapat dijelaskan bahwa tuntutan tugas memiliki pengaruh yang tinggi dengan stres kerja.

#### **E. Kerangka Konseptual**

Marketing PT. Dimarco Mitra Utama
--------------------------------------



### **F. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka teoretis di atas dapat disimpulkan bahwa: Ada hubungan positif antara tuntutan tugas dan stres kerja pada marketing PT. Dimarco Mitra Utama. Dengan asumsi semakin tinggi tuntutan tugas maka semakin tinggi stres kerja yang dialami. Begitu pula sebaliknya semakin rendah tuntutan tugas maka semakin rendah stres kerja yang dialami marketing PT. Dimarco Mitra Utama.