

## **SESI XIII STRESS DAN KERJA**

Minat terhadap masalah stress pekerjaan telah meluas pada tahun-tahun belakangan ini. Namun, pengalaman tentang stress bukanlah hal yang baru; para leluhur kita penghuni gua mengalaminya setiap waktu mereka meninggalkan gua dan bertemu dengan musuh mereka, harimau bergigi pedang. Harimau masa lampau telah pergi, tetapi mereka digantikan oleh pemangsa-pemangsa lain, beban kerja yang berlebihan, boss pengomel, batas waktu, inflasi yang berlebihan, pekerjaan yang dirancang dengan buruk, ketidakharmonisan perkawinan, dorongan untuk mengimbangi Habibi. Pemangsa-pemangsa yang bersifat kerja dan bukan kerja ini berinteraksi dan menciptakan stress bagi individu di tempat kerja dan luar tempat kerja.

Bab ini terutama akan menitik beratkan perhatian pada individu yang bekerja dalam organisasi dan pada stress yang tercipta dalam lingkungan ini. Banyak stress yang dialami orang-orang dalam masyarakat industri berasal dari organisasi; banyak stress yang berasal dari mana pun mempengaruhi perilaku dan prestasi kita dalam organisasi yang sama.

### **APAKAH STRESS ITU ?**

Stress berarti suatu urutan hal-hal yang sangat berbeda bagi orang yang berada. Para usahawan memandang stress sebagai frustrasi atau ketegangan emosional; pengawas lalu lintas udara memandangnya sebagai masalah kesiapan siaga dan konsentrasi; ahli biokimia memandangnya sebagai suatu kejadian kimia murni. Secara sederhana, lebih baik memandang stress sebagai sesuatu yang melibatkan interaksi antara individu dengan lingkungan. Kebanyakan definisi tentang stress mengakui individu dan lingkungan tersebut dengan ukuran interaksi stimulus, interaksi tanggapan, atau interaksi tanggapan dengan stimulus.

### **Definisi Stimulus**

Definisi stimulus stress adalah sebagai berikut: *Stress* adalah kekuatan atau stimulus yang menggerakkan individu sehingga menghasilkan suatu tanggapan ketegangan, di mana ketegangan tersebut dalam pengertian fisik, mengalami perubahan bentuk. Persoalan yang timbul dari definisi ini ialah bahwa tidak berhasil mengakui bahwa dua orang yang menjadi sasaran tingkatan stress yang sama mungkin menunjukkan tingkat ketegangan yang berbeda.

### **Definisi Tanggapan (Respon)**

Definisi stress adalah sebagai berikut: *Stress* adalah tanggapan fisiologis atau psikologis seseorang terhadap lingkungan penekan (stressors), di mana *penekan* adalah kejadian ekstern atau situasi yang secara potensial

mengganggu. Dalam definisi stimulus, stress adalah kejadian ekstern, di sini ia adalah tanggapan intern. Definisi ini tidak berhasil memungkinkan setiap orang untuk meramal sifat tanggapan stress atau bahkan apakah tanggapan tersebut akan benar-benar ada.

### **Definisi Tanggapan Stimulus**

Contoh definisi tanggapan stimulus adalah bahwa stress merupakan konsekuensi dari *interaksi* antara stimulus lingkungan dan tanggapan dari individu yang bersangkutan. Stress dipandang lebih dari sekedar stimulus atau tanggapan; stress adalah hasil dari suatu interaksi yang unik antara kondisi stimulus dalam lingkungan dan kecenderungan individu menanggapi dengan cara tertentu.

### **Definisi Kerja**

Masing-masing dari ketiga definisi tersebut mengajukan wawasan tentang hal-hal yang menimbulkan stress. Oleh karena itu, masing-masing digunakan untuk mengembangkan suatu definisi kerja untuk bab ini. Kami mendefinisikan stress sebagai :

*Suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perbedaan individual dan/atau proses psikologis, yaitu, suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membenahi tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang.*

Definisi kerja ini melukiskan stress dalam suatu gambaran yang lebih negatif dibandingkan dengan kebanyakan definisi lainnya, yang menempatkannya sebagai suatu istilah netral. Akan tetapi, kita telah memasukkan istilah *berlebihan* dalam definisi kita. Tentunya tidak semua stress bersifat negatif. Stress yang positif, yang dikemukakan oleh Dr. Hans Selye, ialah **eustress** (dari kata Yunani *eu*, yang berarti baik, sebagai *euphoria*) yang mendorong dalam pengertian positif. Eustress diperlukan dalam kehidupan kita. Akan tetapi, karena terbatasnya tempat kita tidak dapat mengembangkan pembahasan kita tentang eustress dalam bab ini.

Definisi kerja di atas memungkinkan kita memusatkan perhatian atas kondisi lingkungan yang khas sebagai sumber stress yang potensial. Kondisi semacam itu disebut *penekan* (stressors). Apakah stress tersebut dirasakan atau dialami oleh seseorang atau tidak akan tergantung pada karakteristik orang yang bersangkutan. Selanjutnya definisi tersebut menekankan suatu *tanggapan adaptif*. Sebagian besar tanggapan kita terhadap stimulus dalam lingkungan kerja tidak memerlukan adaptasi, dan karenanya bukan sumber stress yang benar-benar potensial.

Suatu hal yang perlu diingat adalah keanekaragaman situasi yang tidak serupa, upaya kerja, kejenuhan, ketidakpastian, ketakutan, timbulnya emosi

dapat menimbulkan stress. Oleh karena itu sangat sukar mengisolasi faktor tunggal sebagai penyebab satu-satunya.

## **STRESS PSIKOFISIOLOGI**

Jika karena sesuatu alasan tanpa sengaja tangan anda menyentuh kompor yang panas, beberapa kejadian yang dapat diramalkan akan terjadi. Anda akan merasa sakit. Dan juga akan ada kerusakan jaringan kulit yang terkena kompor tersebut. Tergantung pada waktu reaksi anda, anda akan segera menarik tangan dari kompor. Mungkin anda melontarkan kata-kata tertentu.

Kejadian tersebut menggambarkan suatu interaksi antara anda dengan lingkungan itu adalah suatu kejadian yang mengakibatkan konsekuensi fisik dan psikologis. Hal tersebut juga merupakan kejadian yang memproyeksikan tentang pengertian stress dan cara kita menanggapi secara fisik dan psikologis.

### **Sindrom Adaptasi Umum (GAS)**

Dr. Hans Selye, pelopor riset tentang stress menyusun konsep tanggapan psikofisiologis terhadap stress. Selye menganggap stress sebagai tanggapan yang tidak khas terhadap setiap tuntutan terhadap organisme. Ia memberi nama ketiga fase reaksi pertahanan yang dibentuk seseorang jika terjadi stress sebagai **Sindrom Adaptasi Umum (GAS)**. Selye menyebut reaksi pertahanan tersebut sebagai *umum* karena penekan menimbulkan dampak atas beberapa bagian dari tubuh; *adaptasi* menunjukkan suatu rangsangan pertahanan yang dirancang untuk membantu tubuh menyesuaikan atau menanggulangi penekan; dan *sindrom* menunjukkan bahwa bagian-bagian reaksi yang terjadi lebih kurang bersamaan. Ketiga fase yang berbeda tersebut diacu sebagai *peringatan*, *perlawanan*, dan *peredaran*.

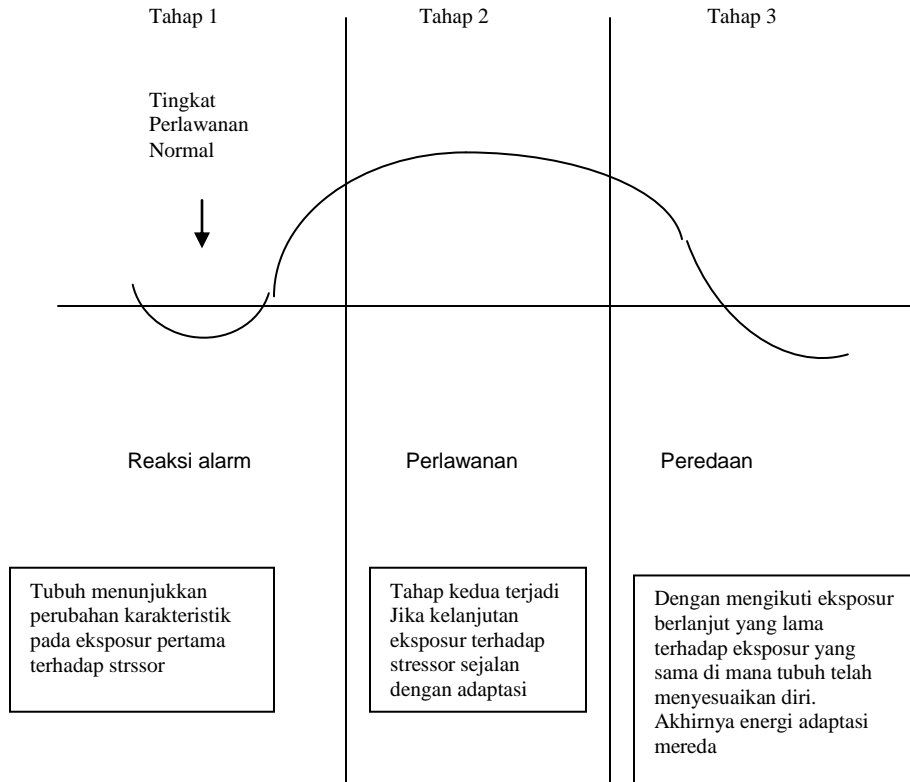
Tahap *peringatan* (alarm stage) adalah awal pengerahan dimana tubuh bertemu tantangan yang ditimbulkan penekan. Jika penekan sudah dikenali, otak segera mengirim suatu pesan biokimia ke seluruh sistem dalam tubuh. Denyut jantung meningkat, tekanan darah menaik, pupil mata membesar, otot menegang dan sebagainya.

Jika penekan berlanjut, GAS maju ke *tahap perlawanan*. Tanda-tanda yang menunjukkan tahap perlawanan mencakup kejenuhan, kecemasan, dan ketegangan. Orang tersebut sekarang sedang berjuang melawan penekan. Jika perlawanan terhadap penekan tertentu kuat selama periode ini, perlawanan terhadap penekan lain lemah. Seseorang hanya mempunyai sumber tenaga, konsentrasi, dan kemampuan terbatas. Individu sering lebih mudah sakit selama periode stress tersebut dibandingkan pada waktu-waktu lainnya.

Tahap GAS yang terakhir ialah *peredaan* (exhaustion). Perlawanan yang panjang dan terus-menerus terhadap penekan yang sama pada akhirnya mungkin menghabiskan adaptif yang tersedia, dan sistem perlawanan terhadap

penekan menjadi kendur. Ketiga tahapan GAS itu disajikan dalam Gambar 6 – 1.

**Gambar 6 – 1**  
**Sindrom Adaptasi Umum**



Sangat penting untuk selalu diingat, bahwa pengaktifan GAS menempatkan tuntutan yang luar biasa terhadap tubuh. Jelasnya, semakin sering GAS diaktifkan dan semakin lama ia bekerja, semakin usang dan rusak mekanisme psikofisiologis. Tubuh dan otak mempunyai keterbatasan. Semakin sering seseorang mendapat ancaman, melawan, dan terkuras oleh pekerjaan, atau bukan pekerjaan, atau oleh interaksi dari kegiatan tersebut, semakin cenderung orang yang bersangkutan menjadi jenuh, sakit, kuyu, dan berbagai konsekuensi negatif lainnya.

**STRESS DAN KERJA: SEBUAH MODEL**

Bagi sebagian besar individu yang bekerja, bekerja itu lebih dari sekedar kewajiban 40 jam seminggu. Bahkan jika waktu kerja yang nyata 40 jam, jika kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut ditambahkan seperti waktu perjalanan kedan dari tempt kerja, persiapan untuk bekerja, dan waktu makan siang maka kebanyakan individu mempergunakan 10 jam atau lebih seharinya untuk berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

Tidak hanya jumlah waktu yang banyak dipakai untuk kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi banyak individu menemukan porsi penting kepuasan mereka dan identitas dalam pekerjaannya. Konsekuensinya, kegiatan kerja dan nonkerja saling bergantung. Perbedaan antara stress di tempat kerja dan stress di rumah adalah sesuatu tiruan dalam keadaan paling baik. Sumber stress di tempat kerja tercurah ke dalam kegiatan nonkerja seseorang. Sebagai konsekuensi adanya penekan yang dialami di tempat kerja, seseorang mungkin pulang ke rumah dengan perasaan terganggu, marah dan letih. Hal ini dapat mengakibatkan cekcok dengan isteri atau suami. Konflik perkawinan dapat menjadi sumber stress berikutnya yang pada gilirannya menimbulkan dampak negatif atas prestasi kerja. Jadi, stress di tempat kerja dan stress di luar kerja sering berkaitan. Akan tetapi, kepentingan kita dalam hal ini berkenaan dengan penekan (stressors) ditempat kerja.

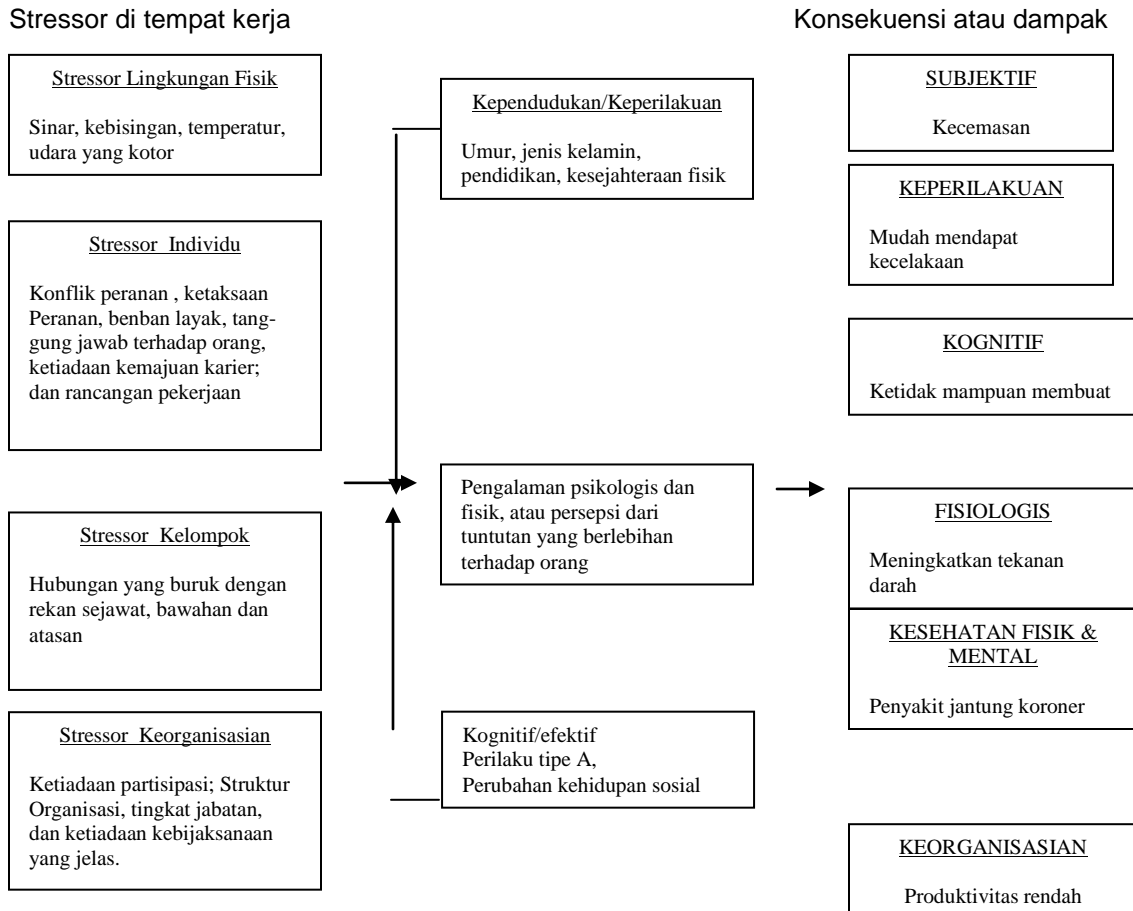
Agar dapat memahami lebih baik kaitan antara stressor, stress, dan konsekuensinya, kita telah mengembangkan suatu model integrasi antara stress dan kerja. Perspektif manajerial digunakan untuk mengembangkan bagian-bagian dari model yang ditunjukkan pada Gambar 6 – 2. Mode I tersebut membagi stressor di tempat kerja ke dalam empat kategori: fisik, individual, kelompok, dan organisasi. Model itu juga menyajikan lima kategori dampak stress yang potensial. Dalam buku ini, secara khusus kita akan menekankan perhatian terhadap dampak yang mempengaruhi prestasi kerja.

Model tersebut memperkenalkan **moderator** (penengah). Moderator yang telah diteliti oleh para peneliti stress pekerjaan meliputi umur, jenis kelamin, ketagihan kerja, harga diri, dan keterlibatan dalam lingkungan masyarakat. Kami memilih untuk membahas tiga moderator yang telah menerima paling banyak perhatian dalam riset, yaitu Pola Perilaku Tipe A, kejadian-kejadian perubahan dalam hidup (life change events), dan dukungan sosial (social support).

## **Konsekuensi Stress**

Pengerahan mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya konsekuensi potensial yang timbul dari adanya kontak dengan stressor. Dampak stress sangat banyak dan beragam.

**Gambar 6 – 2**  
**Stress dan Pekerjaan : Sebuah Model Kerja**



Tentunya beberapa di antaranya bersifat positif seperti motivasi diri, rangsangan untuk kerja keras, meningkatnya inspirasi untuk menikmati kehidupan yang lebih baik. Akan tetapi, banyak juga stressor yang sifatnya mengganggu dan secara potensial berbahaya. Cox telah mengidentifikasi 5 jenis konsekuensi dampak stress yang potensial. Kategori yang disusun Cox meliputi :

*Dampak subyektif:* Kecemasan, agresi, acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, merasa kesepian.

*Dampak perilaku (Behavioral effects):* Kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, ketawa gugup.

*Dampak kognitif:* Ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, rintangan mental.

*Dampak fisiologis:* Meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, tubuh panas dingin.

*Dampak organisasi:* Keabsenan, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

Kelima jenis tersebut tidak mencakup seluruhnya, juga tidak terbatas pada dampak-dampak dimana ada kesepakatan universal dan untuk hal itu ada bukti ilmiah yang jelas, kesemuanya hanya mewakili beberapa dampak potensial yang sering dikaitkan dengan stress.

Akan tetapi, jangan diartikan bahwa stress selalu menyebabkan dampak seperti yang disebutkan di atas.

Dari perspektif manajerial, masing-masing dari kelima kategori dampak stress seperti yang digambarkan dalam Gambar 6 – 2 adalah penting. Akan tetapi, pengunduran diri dan perilaku yang nonproduktif seperti keabsenan, pergantian karyawan, alkoholik, dan penyalahgunaan obat-obatan, merupakan dampak yang mengganggu diukur dari hilangnya produktivitas dan biaya.

**Pengunduran Diri (Withdrawal).** Ketidakhadiran dan keluar dari pekerjaan adalah dua bentuk perilaku pengunduran diri yang untuk sementara dapat mengurangi stress pekerjaan dalam beberapa hal. Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara stress pekerjaan dengan keabsenan dan pergantian karyawan. Sebagai contoh, suatu studi menunjukkan bahwa dalam jangka waktu 15 tahun terdapat peningkatan 22 persen dalam keabsenan dan pergantian karyawan yang disebabkan masalah kesehatan fisik, sedangkan keabsenan yang dikaitkan dengan masalah kesehatan psikologis meningkat 152 persen untuk pria dan 302 persen untuk wanita.

Suatu studi terhadap 175 karyawan rumah sakit mengkaji stress sebagai satu penduga (predictor) pergantian pegawai. Kewajiban keorganisasian, kepuasan kerja, dan kondisi kerja tidak dapat menduga adanya pergantian karyawan. Akan tetapi, tingkat stress yang tinggi merupakan suatu penduga yang penting dari tindakan meninggalkan rumah sakit. Para peneliti menyimpulkan bahwa karyawan yang tingkat stressnya rendah mempunyai harapan masa jabatan yang lebih lama di rumah sakit itu.

**Kecanduan Alkohol (Alcoholism).** Kecanduan alkohol adalah suatu penyakit yang dicirikan oleh minum alkohol berlebihan dan berulang-ulang yang mengganggu kesehatan individu dan perilaku kerja. Mungkin tidak ada satu faktor pun yang dapat menyebabkan kecanduan alkohol, karena hal itu merupakan satu kesatuan yang rumit. Diukur dari segi biaya masyarakat dan hilangnya produktivitas, kecanduan alkohol merupakan penyakit yang mahal. Angka bunuh diri di antara para pecandu alkohol 58 kali angka bunuh diri karena alasan lainnya. Kerugian biaya yang diukur dengan hilangnya hari kerja dan bakat yang disia-siakan diperkirakan lebih dari \$10 milyar setiap tahunnya. North American Rockwell Corporation yang mempunyai 100.000 karyawan,

memasukkan biaya sebesar \$250 juta untuk penanggulangan kecanduan alkohol dalam anggaran belanjanya. The Illinois Bell Telephone Company menetapkan upah pergantian karyawan disebabkan kecanduan alkohol sebesar \$418.500. Untuk membendung pengeluaran biaya semacam ini, makin banyak pengusaha yang menyusun program pengawasan alkohol. Lebih dari 12.000 program bantuan jabatan dilaksanakan dalam berbagai organisasi.

Tidak terdapat bukti adanya korelasi jenis stress kerja tertentu dengan penggunaan alkohol sebagai suatu tanggapan atas stress. Akan tetapi, para peneliti telah menemukan bahwa para pecandu alkohol mempunyai kebutuhan yang tinggi akan dukungan emosional, mengajukan tuntutan yang agresif, mengambil keputusan dengan mudah karena mengikuti kehendak hati, dan terlibat dalam usaha pengawasan dengan cara menekan. Sangat mengherankan, kecanduan alkohol tidak selalu diikuti oleh memburuknya prestasi kerja pada tahap awal penyakit tersebut. Pada saat penyakit tersebut berkembang, kuantitas dan kualitas prestasi kerja pada akhirnya mengalami penurunan.

Pengidentifikasi awal dari kecanduan alkohol adalah penting karena prognosis untuk pengobatan yang berhasil lebih menguntungkan jika pengobatan dimulai pada tahap awal penyakit tersebut. Para manajer dapat melihat berbagai ciri orang kecanduan alkohol, yang meliputi :

1. Pola keabsenan yang berlebihan: Senin, Jum'at, dan hari-hari sebelum dan sesudah hari libur.
2. Ketidakhadiran yang sering dan tidak dapat dimaafkan.
3. Datang terlambat dan pulang lebih awal.
4. Pertimbangan dan keputusan buruk.
5. Penampilan pribadi yang lusuh.
6. Meningkatnya kegugupan dan tangan yang tiba-tiba menggigil.
7. Meningkatnya tuntutan biaya rumah sakit, dokter, operasi.

Tanda-tanda ini dapat menunjukkan masah agar manajer siap siaga. Penting bagi manajer untuk memahami bahwa stress pekerjaan dapat menimbulkan kebutuhan seseorang akan penggunaan alkohol. Juga penting bagi manajer untuk mengetahui bahwa bantuan para ahli perlu diterapkan lebih awal jika orang yang bersangkutan ingin diobati dengan berhasil. Selanjutnya, meskipun penggunaan alkohol berkembang sebagai tanggapan terhadap stress dan membantu menghilangkan stress tersebut, jika pola penggunaan berkembang menjadi kecanduan alkohol, maka dengan meminumnya dapat menjadi sumber stress.

**Penyalahgunaan Obat-obatan (Drug Abuse).** Organisasi pada akhirnya menyadari adanya masalah penyalahgunaan obat-obatan. Beberapa perusahaan telah mengakui bahwa penyalahgunaan obat-obatan terjadi di tempat kerja dan mereka telah menggunakan berbagai cara untuk memberantas masalah tersebut. Anjing-anjing pelacak obat-obatan untuk menggeledah tempat kerja telah digunakan oleh Mobay Chemical Corporation di Baytown, Texas. Humfrey & Associates, sebuah perusahaan kelistrikan di



Dallas, mengadakan tes darah terhadap siapa saja yang mendapat kecelakaan di tempat kerja, dan Sunkist Product Group of Ontario, California, mengharuskan karyawan yang berperilaku aneh di tempat kerja, mengambil tes air seni. Jenis program deteksi obat-obatan tersebut telah mendapat kritik dan menimbulkan masalah hukum yang serius. Akan tetapi, semakin banyak organisasi yang bergabung dalam aksi anti obat-obatan demi kemanusiaan dan karena jumlah kerugian akibat penyalahgunaan obat-obatan yang besar yang diperkirakan \$16,6 milyar setahun.

Salah satu penyebab penyalahgunaan obat-obatan ialah stress yang bermula dari pekerjaan. Perangsang dan halusinogen (seperti ganja dan cocaine), narkotik (seperti heroin dan Demerol), dan obat penenang hipnotis (obat bius tidur dan valium) digunakan oleh karyawan dari seluruh lapisan pekerjaan untuk menghilangkan kebosanan, stress yang berlebihan, dan masalah yang berkaitan lainnya. Agar dapat memberantas penyalahgunaan obat-obatan, manajer pertama-tama harus mengakui bahwa stress yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menjurus atau menimbulkan penyalahgunaan obat-obatan. Selanjutnya, menjadi kepentingan manajer untuk memberantas penyalahgunaan obat-obatan tersebut melalui suatu program yang manusiawi dan efektif. Sayangnya, penyalahgunaan obat-obatan tidak terjadi di tempat kerja, tetapi juga di seluruh masyarakat. Pemberantasan obat-obatan mengharuskan manajer untuk memusatkan perhatian utamanya pada dampak penggunaan obat tersebut atas prestasi kerja. Saran-saran lain yang didasarkan atas pengalaman perusahaan yang berjuang melawan penyalahgunaan obat-obatan ialah :

1. *susun dan kominasikan kebijaksanaan yang jelas tentang penggunaan obat-obatan.* Manajemen harus memberitahu karyawan tentang risiko kesehatan dan keselamatan yang disebabkan oleh obat-obatan dan bahaya yang mengancam di tempat kerja karena penyalahgunaan obat-obatan. Manajemen harus juga mengkomunikasikan bahwa undang-undang mewajibkan setiap orang untuk mematuhi hal itu.
2. *Laksanakan kebijaksanaan anti penyalahgunaan obat-obatan.* Manajemen tingkat atas harus mendukung para pengawas yang melaksanakan kebijaksanaan perusahaan tentang obat-obatan.
3. *Ketahui lebih dahulu masalah tersebut dan jangan kaget karenanya.* Perusahaan perlu waspada tentang seriusnya masalah penyalahgunaan obat-obatan di dalam masyarakat. Rumuskan kebijaksanaan tentang obat-obatan tersebut dan laksanakan secara konsisten.
4. *Pelihara hubungan yang baik dengan badan-badan yang melaksanakan peraturan perundang-undangan.* Polisi diperlukan untuk mengambil tindakan dalam kasus yang bersangkutan dan harus dipandang sebagai suatu bagian dari tim yang berjuang memberantas penyalahgunaan obat-obatan di tempat kerja.
5. *Jangan mencoba menangani masalah tersebut sendirian; carilah bantuan para ahli.* Kebanyakan organisasi kurang mempunyai kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelidiki dan menemukan bukti penyalahgunaan obat-obatan.

Organisasi yang telah mengembangkan dan menerapkan program anti obat-obatan telah menerima peranan membantu karyawan yang mempunyai masalah obat-obatan yang ingin mencari bantuan. Hal ini bukan hanya merupakan hubungan kepegawaian yang baik, tetapi juga baik dari sudut pandang ekonomi. Pelatihan kembali, mempekerjakan pegawai baru, dan biaya arbitrase dapat dihindarkan, dan program anti obat-obatan yang dilaksanakan dengan baik dapat menimbulkan kesan yang menyenangkan.

## **Kesehatan Fisik dan Mental**

Dari konsekuensi stress yang potensial, konsekuensi fisiologis barangkali yang paling sering diperdebatkan dan secara organisasi tidak berfungsi. Mereka yang membuat hipotesis adanya hubungan antara stress dan masalah kesehatan fisik, pada akhirnya menyarankan bahwa suatu tanggapan emosional berakibat terjadinya perubahan fisik seseorang. Sebenarnya sebagian buku teks medis mengungkapkan bahwa antara 50 dan 75 persen penyakit berasal dari stress.

Barangkali yang paling penting dari hubungan stress penyakit fisik yang potensial ialah penyakit jantung koroner (coronary heart disease-CHD). Meskipun sebenarnya tidak dikenal dalam dunia industri 60 tahun yang lalu, CHD sekarang menjadi penyebab setengah dari kematian yang terjadi di Amerika Serikat. Penyakit tersebut begitu meluas sehingga pria Amerika yang sekarang berumur 45 dan 55 tahun mempunyai kemungkinan 1 di antara 4 untuk mati karena serangan jantung, dalam 10 tahun mendatang.

Faktor-faktor resiko tradisional seperti kegemukan, perokok, keturunan, kolesterol yang tinggi, dan tekanan darah tinggi dapat menyebabkan tidak lebih 25 persen dari kejadian penyakit jantung koroner. Oleh karena itu, ada pendapat medis yang mulai berkembang bahwa stress pekerjaan dan stress kehidupan mungkin merupakan penyebab utama dari sisa yang 75 persen itu.

Bahkan tinjauan singkat tentang konsekuensi kesehatan dari stress tidak akan lengkap tanpa menyebutkan dampak kesehatan mental. Kornhauser meneliti secara luas kesehatan mental para pekerja industri. Ia tidak menemukan hubungan antara kesehatan mental dengan faktor-faktor seperti gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja. Melainkan timbul hubungan yang jelas antara kesehatan mental dengan kepuasan kerja. Kesehatan mental yang buruk dihubungkan dengan frustrasi yang timbul karena tidak memperoleh kepuasan kerja.

Di samping frustrasi, kecemasan, dan depresi yang mungkin dialami seseorang mengalami stress yang hebat, mungkin akan mewujudkan dirinya dalam bentuk kecanduan alkohol. Kira-kira 5 persen dari penduduk dewasa punya masalah tentang minum alkohol, ketergantungan akan obat-obatan (lebih dari 150 juta resep obat-obatan ditulis setiap tahun di A.S.), dirumahsakitkan (lebih dari 25 persen tempat tidur rumah sakit diisi oleh orang-orang yang mempunyai masalah psikologis), dan kasus yang ekstrim, bunuh diri. Bahkan gangguan mental yang minor yang ditimbulkan oleh stress, seperti

ketidakmampuan berkonsentrasi atau berkurangnya kemampuan memecahkan masalah, dapat menelan biaya sangat mahal bagi suatu organisasi.

Sebelum kita mengkaji bagian dari model stress dan kerja lebih terinci, perlu dikemukakan beberapa hal yang penting diperhatikan. Model ini, atau setiap model yang mencoba mengintegrasikan fenomena stress dan kerja, tidak seluruhnya lengkap. Terdapat begitu banyak variabel penting sehingga pengobatan yang lengkap akan memerlukan tempat lebih banyak. Selanjutnya variabel yang akan dibahas hanya diajukan sebagai satu-satunya variabel yang menyediakan perspektif manajerial tentang stress. Variabel-variabel tersebut tentunya bukan merupakan variabel yang tepat untuk dipertimbangkan. Akhirnya, adanya ukuran yang tepat dan dapat dipercaya benar-benar penting, karena program yang diprakarsai manajemen untuk menanggulangi stress pada tingkatan yang optimal akan tergantung pada bagaimana pengukuran variabel ini dan variabel lainnya.

### **Stressor Lingkungan Fisik (Physical Environmental Stressor)**

Stressor (penekan) lingkungan fisik sering diberi nama *penekan kerah biru* (blue collar stressor), karena lebih merupakan masalah dalam pekerjaan-pekerjaan teknis. Lebih dari 14.000 pekerja meninggal setiap tahunnya dalam kecelakaan industri (hampir 55 orang per hari atau 7 orang setiap jam kerja); dan lebih dari 100.000 oarang pekerja menjadi cacat permanen setiap tahun; dan karyawan melaporkan lebih dari 5 juta kecelakaan pekerjaan yang terjadi setiap tahunnya. Perkiraan baru dari korban di tempat kerja kimiawi, radiasi, tekanan panas, dan bahan-bahan toxic lainnya, mendorong lembaga Keselamatan dan Kesehatan Kerja Nasional (National Institute of Occupational Safety and Health – NIOSH) membuat estimasi bahwa 100.000 pekerja mungkin mati setiap tahunnya karena penyakit (yang ditimbulkan) industri yang seharusnya dapat dicegah.

Banyak pekerja teknis yang gugup dan tertekan oleh konsekuensi kesehatan yang diduga keras karena bekerja pada pekerjaannya yang sekarang. Sejak diundangkannya Undang-undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Occupational Safety and Health Act – OSHA) pada tahun 1970, sebagian dari stress yang dialami seseorang telah berkurang. Pencapaian ini dapat ditelusuri dari meningkatnya kesediaan para pengusaha atas ketentuan OSHA tersebut.

Tambahan lagi, banyak serikat buruh yang secara antusias mendukung Undang-undang tersebut. Masalah masih tetap ada, dan pengadilan membebani manajemen tanggung jawab atas stress yang berkaitan dengan lingkungan fisik dan lingkungan kerja umumnya. Kompensasi imbalan yang ditentukan juri telah meluas. Kita harapkan di masa akan datang peranan pengadilan akan lebih penting.

### **Stressor Individu**

Stressor pada individu telah diteliti lebih lama dibanding kategori lain seperti disajikan pada Gambar 6 – 2. Konflik peranan (role conflict) adalah

**stressor individu** yang paling banyak diteliti secara luas. **Konflik peranan** terjadi bilamana penyesuaian terhadap seperangkat harapan tentang pekerjaan bertentangan dengan penyesuaian terhadap seperangkat harapan lain. Segi-segi konflik peranan mencakup perasaan tidak menentu oleh tuntutan yang berlawanan dari seorang penyelia (supervisor) tentang pekerjaan, dan mendapat tekanan agar bekerja sama dengan orang yang anda rasa tidak bisa cocok. Tanpa memperhatikan apakah konflik peranan disebabkan oleh kebijaksanaan organisasi atau dari orang lain, konflik tersebut dapat menjadi penekan stressor) yang penting bagi sebagian orang.

Khan dan kawan-kawan melaporkan hasil suatu survei wawancara dari percontohan (sampel) nasional tentang upah dan gaji karyawan pria, bahwa 48 persen dari peserta survei mengalami konflik peranan. Dalam suatu studi dari Goddard Space Flight Center, ditent ukan bahwa 67 persen dari karyawan melaporkan beberapa konflik peranan. Studi juga menemukan bahwa para pekerja yang menderita lebih banyak konflik peranan merasakan kepuasan kerja yang rendah dan ketegangan yang lebih tinggi sehubungan dengan pekerjaan. Sangat menarik dicatat, para peneliti juga menemukan bahwa semakin besar kekuasaan atau wewenang dari orang yang mengirimkan pesan konflik peranan, semakin besar ketidak puasan kerja yang diakibatkan oleh konflik peranan.

Suatu studi yang lebih besar dan bero rientasikan medis menemukan bahwa bagi para pekerja ketatalaksanaan (white collar workers) konflik peranan berkaitan dengan bacaan elektrokardiografik yang abnormal (abnormal electrocardiographic readings). Dalam bab 8, Perilaku kelompok, kita akan melihat bahwa konflik peranan juga ditemukan dalam konflik yang terjadi dalam kelompok.

Agar mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik, para karyawan memerlukan keterangan tertentu yang menyangkut hal-hal yang diharapkan untuk mereka lakukan dan hal-hal yang tidak harus mereka lakukan. Karyawan perlu mengetahui hak-hak, hak-hak istimewa, dan kewajiban-kewajiban mereka.

**Ketaksaan peranan (role ambiguity)** adalah kurangnya pemahan atas hak-hak istimewa, dan kewajiban yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Beberapa studi telah menunjukkan persoalan ketaksaan peranan. Dari studi pada Goddard Space Flight Center, para administrator, insinyur, dan ilmuwa mengisi skala stress ketaksaan peranan. Contoh-contoh darah, tekanan darah, dan frekuensi denyut jantung telah diperoleh. Berdasarkan hal-hal itu ditemukan bahwa ketaksaan peranan secara nyata berkaitan dengan rendahnya kepuasan kerja dan perasaan ancaman dari pekerjaan terhadap kesejahteraan mental dan fisik. Selanjutnya, semakin lebih tidak jelas peranan seseorang dilaporkan, semakin rendah pemanfaatan keahlian intelektual, pengetahuan, keahlian kepemimpinan orang tersebut.

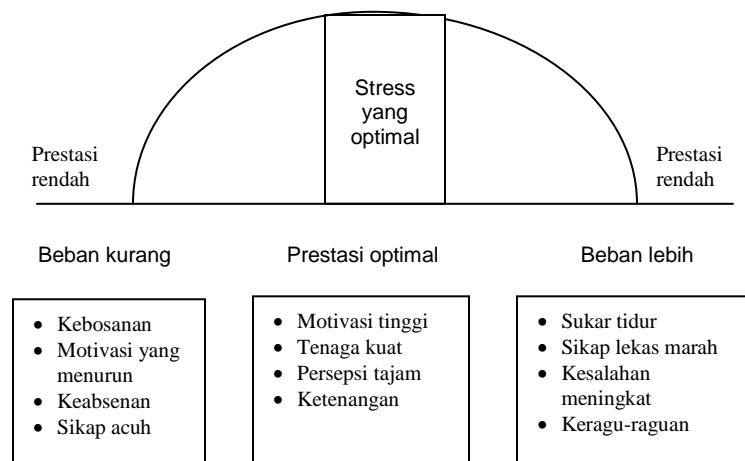
Setiap orang pernah mengalami "*beban lajak pekerjaan*" (work overload) pada suatu ketika. Beban lebih tersebut mungkin terdiri atas dua jenis yang berbeda; kuantitatif atau kualitatif. Terlalu banyak harus melakukan sesuatu tau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan adalah beban lajak

*kuantitatif* (quantitatif overload). Di lain pihak, beban lajak *kuantitatif* (quantitatif overload) terjadi jika individu merasa bahwa ia kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan atau standar prestasi terlalu tinggi.

Dari sudut pandangan kesehatan, penelitian sejak tahun 1958 menunjukkan bahwa beban lajak kuantitatif dapat menyebabkan perubahan biokimia, khususnya kenaikan tingkat kolesterol dalam darah. Juga telah dikemukakan bahwa beban lajak sangat berbahaya bagi mereka yang mengalami kepuasan kerja yang sangat rendah. Studi lain menemukan beban lajak dikaitkan dengan menurunnya kepercayaan diri, menurunnya motivasi kerja, dan meningkatnya keabsenan. Beban lajak dapat juga tidak berakibat langsung menurunnya kualitas pengambilan keputusan, rusaknya hubungan antarpribadi, dan meningkatnya kecelakaan.

Suatu studi menguji hubungan antara beban lajak, beban kurang, dan stress di antara 1.540 eksekutif perusahaan besar. Para eksekutif yang dilaporkan memiliki jenjang stress rendah dan tinggi mempunyai lebih banyak masalah medis yang penting. Studi tersebut mengemukakan bahwa hubungan antara stressor, stress, dan penyakit mungkin kurvalinier. Yaitu, mereka yang mempunyai beban kurang dan mereka yang mempunyai beban lajak mewakili kedua ujung sebuah kontinum, masing-masing dengan masalah kesehatannya yang penting. Kontinum beban kurang dan beban lajak tersebut disajikan dalam gambar 6 – 3. Tingkat stress optimal menyediakan keseimbangan yang terbaik antara tantangan, tanggung jawab, dan imbalan.

**Gambar 6 – 3**  
**Kontinum Beban Kurang/Beban Lajak**



Setiap jenis *tanggung jawab* dapat merupakan beban bagi sebagian orang. Jenis tanggung jawab yang berbeda berfungsi sebagai stressor dengan cara yang berbeda pula. Salah, satu cara mengkategorikan variabel ini ialah dalam ukuran tanggung jawab terhadap orang versus tanggung jawab terhadap

barang. Juru rawat unit perawatan intensif, ahli bedah syaraf, dan pengawas lalu lintas udara masing-masing mempunyai suatu tanggung jawab yang besar terhadap manusia. Suatu studi mendukung hipotesis bahwa tanggung jawab terhadap manusia menimbulkan stress pekerjaan. Semakin besar tanggung jawab seseorang dilaporkan, semakin besar kemungkinan orang tersebut banyak merokok, mempunyai tekanan darah tinggi, dan menunjukkan kenaikan tingkat kolesterol. Sebaliknya, semakin besar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan terhadap barang, semakin rendah pula indikator tersebut.

### **Stressor Kelompok (Group Stressor)**

Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan antara kelompok. Terdapat banyak karakteristik kelompok yang dapat menjadi stressor kuat bagi sebagian individu. Sejumlah ahli ilmu perilaku telah mengemukakan bahwa hubungan yang baik di antara anggota suatu kelompok kerja merupakan faktor sentral bagi kesejahteraan individu. Hubungan yang buruk mencakup rendahnya kepercayaan, rendahnya dukungan, dan rendahnya minat untuk mendengarkan dan mencoba menanggulangi masalah yang dihadapi seorang karyawan. Studi di bidang ini telah mencapai kesimpulan yang sama: ketidakpercayaan terhadap rekan kerja berkaitan secara positif terhadap tingginya ketaksaan peranan, yang menjurus pada kurangnya komunikasi di antara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah.

### **Stressor Keorganisasian (Organizational Stressor)**

Masalah dalam mempelajari stressor keorganisasian ialah pengidentifikasian stressor yang paling penting. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dianggap sebagai bagian pekerjaan yang penting di dalam organisasi bagi sebagian individu. "*Partisipasi*" menunjukkan tingkat dimana pengetahuan, pendapat, dan ide seseorang diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi dapat menyebabkan stress. Sebagian orang merasa frustrasi dengan penangguhan yang sering dikaitkan dengan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Yang lainnya mungkin memandang bahwa ikut serta dalam pengambilan keputusan merupakan ancaman terhadap hak-hak tradisional seorang penyelia atau manajer yang mempunyai hak untuk mengambil keputusan akhir.

*Struktur organisasi* merupakan stressor lain yang jarang diteliti. Studi yang dilakukan terhadap pramuniaga menguji dampak tatanan tinggi (struktur birokratis), medium, dan datar (struktur yang kurang kaku) atas kepuasan kerja, stress, dan prestasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa pramuniaga dari tatanan yang strukturnya kurang birokratis kurang mengalami stress, lebih banyak mengalami kepuasan kerja, dan berprestasi lebih efektif dibandingkan dengan pramuniaga dari struktur medium dan tinggi.

Sejumlah penelitian telah menguji hubungan antara tingkat organisasi dengan dampak kesehatan. Sebagian besar penelitian ini mengajukan

gagasan bahwa resiko terkena masalah kesehatan seperti penyakit jantung koroner meningkat sejalan dengan tingkatan organisasi.

Akan tetapi, tidak semua peneliti mendukung gagasan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi, semakin besar risiko kesehatannya. Suatu studi dari karyawan Du Pont menemukan kejadian penyakit jantung berhubungan secara terbalik dengan tingkat gaji.

Sifat dari klasifikasi yang digunakan dalam studi tersebut menimbulkan kebingungan tentang hasilnya. Sekarang kecenderungannya adalah mengkaji komponen-komponen pekerjaan yang penting lebih mendalam, sebagai cara untuk menjelaskan dampak stress. Sebagai contoh, beberapa studi telah mencoba menilai apakah meningkatnya ketidakaktifan atau intelegualitas dan tuntutan emosional pekerjaan berakibat besar terhadap meningkatnya risiko penyakit jantung koroner. Studi terdahulu menyumbang terhadap bentuk analisis dalam arti bahwa studi itu menemukan bahwa pengemudi bis kota (pekerjaan terus duduk) dan kondektur (pekerjaan aktif) mengidap penyakit jantung koroner lebih tinggi dibanding rekannya di daerah pinggiran kota. Lebih banyak lagi penelitian yang diperlukan untuk menentukan apakah tuntutan pekerjaan emosional lebih kuat dibandingkan dengan ketidakaktifan dalam menjelaskan kejadian masalah kesehatan.

Kita hanya mempertimbangkan percontoh yang kecil dari sejumlah besar riset keperilakuan dan medis yang tersedia tentang stressor, stress, dan kaitan dampaknya. Keterangan yang diperoleh berlawanan dalam beberapa kasus, seperti riset keorganisasian lainnya. Akan tetapi, apa yang diperoleh mengisyaratkan sejumlah hal penting, yaitu :

1. Terdapat hubungan antara stressor di tempat kerja dengan perubahan fisik, psikologis, dan emosional seseorang.
2. Tanggapan yang adaptif terhadap stressor di tempat kerja telah diukur dengan penilaian diri, penilaian prestasi, dan tes biokimia. Lebih banyak lagi pekerjaan harus dilakukan untuk mengukur stress secara tepat di tempat kerja.
3. Tidak terdapat daftar urutan stressor yang berlaku secara universal. Setiap organisasi mempunyai perangkat keunikan tersendiri yang harus diteliti.
4. Perbedaan individu menunjukkan mengapa stressor yang sama yang mengganggu dan tidak dapat ditanggulangi seseorang bersifat menantang terhadap orang lainnya.

### **MODERATOR (Penengah)**

Stressor mengakibatkan tanggapan berbeda dari orang yang berbeda. Sebagian orang lebih mampu mengatasi suatu stressor dibandingkan yang lain, mereka dapat mengadaptasikan perilaku mereka sedemikian rupa sesuai dengan arah stressor. Di lain pihak, sebagian orang dipengaruhi oleh stress, yaitu mereka tidak dapat beradaptasi dengan stressor.

Model yang disajikan dalam Gambar 6 – 2 menunjukkan bahwa berbagai faktor menengahi hubungan antara stressor dan stress. Moderator adalah suatu kondisi, perilaku, atau karakteristik yang memenuhi syarat

hubungan antara dua variabel. Dampaknya mungkin menguatkan atau melemahkan hubungan tersebut. Hubungan antara jumlah liter bensin yang digunakan dengan total kilometer yang dilalui, dipengaruhi oleh variabel kecepatan (moderator). Demikian juga halnya, kepribadian seseorang dapat menengahi atau mempengaruhi tingkat individu mengalami stress sebagai konsekuensi terjadinya hubungan dengan stressor tertentu.