

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang memiliki tujuan tertentu yang hendak dicapai. Salah satu tujuan umum yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah mempertahankan kelangsungan hidup dan kemudian berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Secara umum produk yang dihasilkan oleh perusahaan terbagi menjadi dua bagian besar yaitu barang dan jasa. Untuk menghasilkan produk tersebut, perusahaan membutuhkan sumber daya yang mendukung seperti modal (yang berupa uang), material atau bahan baku, mesin-mesin atau alat yang membantu proses pelaksanaan produksi, manusia yang melaksanakan aktivitas dan metoda yang mengarahkan sistem kerja.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan, karena manusia adalah subjek yang menjalankan seluruh sistem yang ada di perusahaan, baik itu sistem kerja karyawan maupun sistem kerja semua peralatan yang menunjang jalannya suatu perusahaan. Karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam berjalannya suatu roda perusahaan. Untuk memimpin kerja manusia sebagai karyawan dalam organisasi, tentunya diperlukan orang yang tepat untuk memulai dan mengelola perusahaan agar tercapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini, seorang kepala cabang merupakan orang

yang tepat karena mampu berhubungan dengan semua fungsi yang terlibat dan memahami situasi yang sesungguhnya.

Pada dasarnya, tugas-tugas kepala cabang pada semua tingkatan itu sama dalam proses manajemen yakni membenahi semua fungsi manajemen dengan baik supaya tujuan optimal dari perusahaan dapat dicapai. Kepala cabang bertanggungjawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpinnya itu. Mereka tidak hanya harus membuat perencanaan, mengorganisir, mengarahkan, mengendalikan, melakukan penilaian, membuat laporan, serta mengambil keputusan, mereka juga harus mampu mendorong bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis. Selain itu, seorang kepala cabang juga diharapkan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan para bawahannya supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat, menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam bekerja, bertanggungjawab atas keselamatan kerja para bawahannya selama melakukan pekerjaan, mengadakan pembagian kerja, dan mengkoordinasikan tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Selain itu, seorang kepala cabang juga harus mampu membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar.

Kepala cabang merupakan jabatan yang terdapat pada sebagian besar perusahaan. Salah satunya adalah PT. "X", sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distributor alat-alat berat yang sering digunakan sebagai alat untuk memperlancar proses pembangunan fisik infrastruktur seperti membangun bangunan, membuat jalan ataupun melakukan kegiatan-kegiatan pertambangan.

Namun sejalan dengan pesatnya persaingan, PT."X" saat ini tidak hanya memproduksi alat-alat berat yang digunakan untuk memperlancar proses pembangunan infrastruktur saja, namun sudah mulai merambah pada alat-alat berat lainnya seperti mesin-mesin listrik, jenset, peralatan perindustrian HTI (Hutan Tanam Industri) yang berbentuk skala besar dan juga suku cadang alat-alat berat lainnya. Adapun *visi* yang dimiliki perusahaan ini adalah menjadi distributor resmi alat berat terkemuka di wilayahnya yang memfokuskan diri pada pelanggan, melalui inisiatif kolaborasi antara kegiatan *product* dan *product support* yang pada akhirnya akan membantu masing-masing pelanggan untuk dapat mencapai *the lowest lifetime cost per total output*.

Selain memiliki visi, perusahaan ini juga memiliki *misi* yaitu untuk menjadi perusahaan yang selalu:

- 1) Memiliki aspirasi untuk mentransformasikan pelanggannya kearah yang lebih baik berdasarkan pemahaman yang menyeluruh melalui interaksi yang terus-menerus.
- 2) Menciptakan kesempatan bagi setiap insan perusahaan untuk meningkatkan status sosial dan aktualitas diri yang berlandaskan pada prestasi.
- 3) Memberikan nilai tambah yang berkesinambungan bagi para *stakeholders*.
- 4) Memberi sumbangan yang berkelanjutan bagi kemakmuran Negara.

Sebagai perusahaan multinasional dan untuk memenuhi tuntutan visi dan misinya, PT. "X" kemudian membuka sebuah kantor pusat di kota Jakarta dan memiliki kantor-kantor cabang di seluruh daerah tingkat I di Indonesia. Pada setiap kantor cabangnya, PT."X" memiliki seorang pimpinan yang sering disebut sebagai kepala cabang atau *branch manager* yang bertanggungjawab untuk dapat membina, dan memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan program kerja dan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu para kepala cabang ini setiap awal dan akhir tahun juga bertanggungjawab memberikan laporan kepada kantor pusat untuk melaporkan setiap produktivitas kantor cabangnya. Para kepala cabang ini juga harus mempersiapkan dirinya untuk berpindah-pindah dari satu cabang menuju cabang lain (*work rolling system*) dengan waktu pindah yang tidak pasti.

Tanggungjawab dan tugas yang besar tersebut dapat menimbulkan stres kerja pada kepala cabang apabila tuntutan kerja tersebut tidak sesuai dengan kemampuannya. Stres terjadi apabila ada ancaman terhadap kondisi siaga individu yang menuntut individu melakukan proses penyesuaian, sehingga individu dapat kembali ke keadaan seimbang (**Lazarus, 1976**).

Menurut **Stephen Robbins (2001)**, stres kerja adalah kondisi dinamik, dimana individu menghadapi peluang (*opportunity*), kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Stres kerja bersumber dari faktor lingkungan, faktor individu, dan faktor organisasi. Perubahan pada perputaran bisnis, sistem politik yang tidak stabil yang mengganggu keamanan, dan

inovasi teknologi baru yang dapat membuat keterampilan dan pengalaman seseorang kepala cabang menjadi kurang berguna merupakan sumber stres yang berasal dari faktor lingkungan. Stres yang bersumber dari individu merupakan stres yang berkaitan dengan kepribadian seseorang, masalah yang dihadapi dalam keluarga, ataupun masalah ekonomi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan. Sementara stres yang berasal dari organisasi misalnya berupa faktor yang dikaitkan dengan pekerjaan seseorang, tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam perusahaan tersebut, kurangnya dukungan sosial dari karyawan lain, beberapa variabel struktural organisasi, dan tekanan dari gaya manajerial eksekutif senior organisasi (Stephen Robbins, 2001). Ketiga sumber stres kerja di atas dapat menimbulkan stres kerja pada kepala cabang jika dikaitkan dengan tugas dan tuntutan yang dihadapi oleh seorang kepala cabang di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan kepada *Head of Branch Manager* yang berkedudukan di Jakarta, diketahui bahwa sebenarnya PT. "X" memiliki struktur organisasi dan *job-description* yang cukup jelas dan terperinci. Namun pelaksanaannya dilapangan yang sering menemui hal-hal yang tak terduga yang sering menyebabkan kebingungan para kepala cabang ini. Ditambah lagi dengan tuntutan dari *top manajer* agar semua pekerjaan diselesaikan sesuai dengan target yang sudah ditentukan diawal saat memasuki awal pergantian tahun ataupun saat seorang kepala cabang akan menempati kota tugas yang baru, sementara setiap keputusan yang berhubungan dengan pemenuhan target tidak mutlak berada ditangan kepala cabang, namun harus dikonsultasikan terlebih

dahulu dengan *top-manajer*, juga menjadi salah satu faktor penyebab para kepala cabang PT."X" merasa stres. Selain itu, adanya kompetitor perusahaan sejenis yang juga merupakan perusahaan multinasional, sedikit banyak acapkali memberi dampak bagi kepala cabang. Kepala cabang acapkali diminta oleh *top-manajer* untuk menyusun ulang rencana target kerja daerahnya karena ternyata rencana target kerjanya masih berada dibawah rencana target kerja kompetitor didaerah yang sama. Hal ini sering membuat kepala cabang merasa stres karena ia merasa sudah merencanakan yang terbaik dan akan merasa sulit jika harus meningkatkan rencana target kerja, namun *top-manajer* acapkali sering tidak peduli bagaimana caranya, yang penting jangan sampai terkalahkan oleh kompetitor. Belum lagi jika pada akhir tahun didapati bahwa hasil kerja cabang yang meskipun sudah mencapai rencana target kerja, namun ternyata kompetitor tetap mendapat hasil kerja yang lebih tinggi, maka kepala cabang dalam presentasi pertanggungjawabannya wajib memaparkan alasan mengapa cabang yang ia pimpin tidak dapat mencapai hasil yang minimal sama dengan kompetitor.

Hal tersebut diakui oleh beberapa orang kepala cabang. Dari wawancara yang dilakukan terhadap 9 orang kepala cabang, kesemuanya sering merasa stres saat harus mengejar target penjualan yang sudah ditetapkan sebelumnya, namun seringkali tidak bisa membuat keputusan secara cepat mengenai harga penjualan produk karena harus berkonsultasi dahulu dengan *top-manajer* sedangkan *customer* juga mendesak untuk mendapat kepastian, belum lagi jika *top-manajer* mengatakan tidak, sedangkan *customer* tetap dengan tawarannya, maka berarti kepala cabang harus ekstra memutar otak untuk melakukan negosiasi kembali

agar target penjualan tercapai, begitu seterusnya. Kesembilan kepala cabang ini mengaku merasa pusing, dan sering mengalami urat leher tegang jika sudah berhadapan dengan kondisi ini. Tujuh (77,78%) dari 9 orang yang diwawancarai ini mengaku tidak menyerah dengan kondisi ini dan terus berusaha sampai menemukan *win-win solution* apalagi mengingat target penjualan yang masih jauh dari harapan, namun 2 (22,22%) orang diantaranya mengatakan tidak mau stres berlanjut, dan pasrah mengikuti apa yang dikatakan *top-manajer*, tidak peduli dengan target yang sudah ditetapkan dan lebih cenderung mengikuti arahan *top-manager*.

Dari 9 orang kepala cabang yang diwawancara tersebut, 5 (55,56%) orang mengaku bahwa yang sering menjadi stresor baginya adalah *work rolling system* karena hal itu berarti ia harus membawa keluarga dan mengurus segala keperluan keluarga, termasuk sekolah anak. Dua orang (22,22%) mengaku merasa beban stres bila mendapati ruang kerja pada daerah tertentu yang dianggap sempit dan panas. Empat orang (44,44%) mengaku merasa stres dengan *team-work*, dalam hal ini bawahan yang tidak dapat diajak kerjasama dan mementingkan kepentingan pribadi.

Masih dari 9 orang kepala cabang yang diwawancara, 4 (44,44%) diantaranya mengaku pernah diminta untuk meningkatkan target kerjanya karena didapati kompetitor memiliki target kerja yang lebih tinggi. Keempat yang mengaku pernah diminta untuk meningkatkan target kerjanya ini, mengatakan bahwa hal tersebut sangat menjengkelkan mereka dan mereka merasa stres terhadap hal tersebut karena berarti mereka harus memutar otak kembali untuk

menyusun ulang rencana hasil kerja, mengarahkan dan memotivasi kembali kinerja bawahan. Sisanya 5 (55,56%) responden mengatakan bahwa mereka tidak pernah diminta untuk meningkatkan target kerjanya, namun mereka pernah mendapati pada akhir tahun ternyata meskipun mereka berhasil mencapai rencana target kerja, namun ternyata hasil kerja kompetitor lebih tinggi. Hal ini berarti kepala cabang harus mempertanggungjawabkan kinerja daerahnya pada *top-manajer* mengapa sampai kalah oleh kompetitor. Hal ini kemudian menyebabkan 5 orang kepala cabang tersebut merasa stres saat akan melakukan presentasi pada rapat pertanggungjawaban. Mereka sering merasa pusing, mual dan tegang pada leher saat akan memasuki ruang rapat.

Stres kerja berdampak terhadap tampilan kerja para kepala cabang tersebut. Pada saat stres, para kepala cabang PT "X" tersebut menjadi mudah marah, tegang, dan sensitif dengan keadaan di sekelilingnya. Sedikit saja kesalahan ataupun hambatan dari rekan kerja, atasan, bawahan, maupun lingkungan fisik dapat menyebabkan mereka marah dan tegang yang berakibat pada memburuknya relasi sosial di lingkungan kerja, meningkatnya tingkat absensi, dan munculnya kejenuhan dalam bekerja. Hal ini menyebabkan gairah kerja para kepala cabang PT "X" menjadi turun dan berakibat menurunnya kinerja. Tetapi ada juga diantara para kepala cabang tersebut yang merasa meskipun pekerjaan yang mereka lakukan itu menimbulkan stres pada diri mereka, justru mereka senang dan justru gairah kerjanya meningkat, karena mereka termotivasi oleh tekanan yang dirasakannya di dalam bekerja dan ada juga

kepala cabang yang justru gairah kerjanya menurun jika mereka merasa kurang adanya tantangan dalam bekerja.

Untuk meniasati stres yang dirasakan ini, para kepala cabang PT "X" melakukan berbagai cara untuk mengurangi derajat stres mereka. Biasanya mereka melakukan introspeksi diri, berusaha berpikir positif dan mencari solusi terbaik, melakukan rekreasi, dan berdoa. Ada juga yang mencoba untuk menikmati pekerjaannya agar stres yang dirasakan tidak terlalu tinggi. Konsultasi dengan orang yang lebih berpengalaman, minum air putih, atau mendengarkan musik juga dilakukan para kepala cabang tersebut dalam rangka menurunkan stres yang dirasakan.

Sebagian besar dari mereka sering merasa susah tidur, jemu terhadap pekerjaannya, dan merasa tidak puas dengan pekerjaannya saat ini. Selain itu, mereka juga kurang yakin akan kemampuan diri mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas selama bekerja di PT "X". Lainnya menyatakan bahwa meskipun mereka terkadang merasa jemu dan tidak tahu bagaimana caranya mengatasi masalah dan stres yang dialami, mereka cukup puas dengan pekerjaannya sekarang dan berusaha bekerja sebaik mungkin. Hal ini disebabkan karena mereka menganggap bahwa pekerjaan mereka saat ini cukup menantang dan masih terbuka kesempatan bagi mereka untuk belajar. Mereka juga berpikir bahwa mungkin saja mereka tidak akan mendapat kedudukan dan imbalan yang sama besarnya jika mereka bekerja di tempat lain.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut di atas, yang kemudian mendorong penulis untuk mengadakan penelitian mengenai derajat stres kerja pada kepala cabang PT."X".

1.2. Identifikasi Masalah

Bagaimanakah derajat stres kerja yang dimiliki oleh kepala cabang PT."X" di seluruh Indonesia ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Untuk mengetahui derajat stres kerja yang dihayati oleh kepala cabang PT."X" di seluruh Indonesia.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Untuk memperoleh gambaran lebih lanjut mengenai sejauh mana derajat stres kerja yang dihayati oleh kepala cabang PT."X" di Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan

dengan informasi tentang stres kerja dan memberikan informasi tentang derajat stres kerja.

2. Memberikan informasi tambahan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan derajat stres kerja.

1.4.2. Kegunaan praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pihak perusahaan mengenai derajat stres kerja yang dirasakan oleh kepala cabang, sehingga mereka dapat ditindaklanjuti.
2. Memberi informasi kepada para kepala cabang PT. "X" mengenai derajat stres sebagai bahan masukan untuk evaluasi dan pengembangan diri.
3. Memberikan sumbangan pemikiran bagi para konselor bidang industri dan organisasi serta pekerja yang meneliti bidang pengembangan sumber daya manusia di PT. "X" mengenai faktor stres kerja yang dapat dijadikan sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam bekerja.

1.5. Kerangka Pemikiran

PT."X" adalah salah satu perusahaan multinasional yang bergerak dibidang alat berat. Sebagai salah satu perusahaan multinasional yang memiliki kompetitor sejenis, maka PT."X" harus dapat mempertahankan kelangsungannya ditengah persaingan ketat yang ada. Untuk itu dalam setiap cabang yang dimilikinya, PT."X" memberikan tanggungjawab untuk masing-masing cabang dapat 'memenangkan' persaingan dan agar perusahaan tetap *survive*. Tanggung jawab besar itulah yang kemudian diemban oleh kepala cabang, selaku pemimpin dari setiap cabangnya. Seorang kepala cabang memiliki tugas sebagai jembatan penghubung antara manajer puncak selaku pembuat kebijakan dengan *lower manager* dan karyawan perusahaan lainnya selaku pelaksana di lapangan. Selain itu, ia harus mampu memotivasi dan membina bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan program kerja dan prosedur yang telah ditetapkan. Untuk itu, kepala cabang tersebut harus peka terhadap kebutuhan para bawahannya. Namun, dalam melaksanakan tugas tersebut banyak kendala dan hambatan yang dihadapi oleh kepala cabang, misalnya tuntutan dari manajer puncak agar semua pekerjaan diselesaikan secepat dan sebaik mungkin, kinerja kompetitor juga yang akan menjadi tantangan kerja daerah, *lower manager* atau karyawan bawahan yang sering menyimpang dalam bekerja, rekan kerja yang menghambat kelancaran kerja ataupun lingkungan kerja yang tidak nyaman, yang dapat menjadi *stressor* bagi kepala cabang tersebut.

Setiap kepala cabang memiliki penilaian dan penghayatan tertentu terhadap tuntutan serta kemampuannya dalam menghadapi tuntutan tersebut. Stres

muncul jika terdapat ketidakseimbangan (*imbalance*) antara tuntutan yang dirasakan dan penilaian terhadap kemampuannya dalam mengatasi tuntutan tersebut (**Lazarus, 1984**). Keseimbangan dan ketidakseimbangan itu bukan merupakan tuntutan dan kemampuan yang aktual, melainkan tuntutan dan kemampuan yang diterima dan dirasakan oleh kepala cabang yang bersangkutan. Apabila situasi lingkungan menuntut terlalu banyak dari kepala cabang yang tidak menyadari keterbatasannya, maka ia akan terus bekerja tanpa merasa stres sampai menyadari bahwa ia tidak mampu mengatasi tuntutan tersebut.

Stephen Robbins (2001) menyatakan bahwa stres merupakan kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi kesempatan (*opportunity*), kendala (*constraints*), dan tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tapi penting. Stres merupakan suatu kesempatan (*opportunity*), ketika keadaan yang menimbulkan stres tersebut menawarkan keuntungan yang berpotensi atau tinggi; *Constraints* (kendala) merupakan keadaan dimana seseorang dihadapkan pada suatu hambatan dalam meraih apa yang ia inginkan. Kemudian *Demand* (tuntutan) merupakan hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan oleh seseorang.

Sebagai contoh, seorang kepala cabang yang mendapat promosi untuk jabatan yang lebih tinggi, hal ini merupakan kesempatan (*opportunity*) bagi kepala cabang karena promosi kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang penting bagi kepala cabang tersebut, maka kepala cabang dapat merasakan stres. Namun dalam promosi kenaikan jabatan tersebut terdapat syarat bahwa kepala cabang harus memiliki target produksi tinggi pada cabang yang ia pimpin, sementara kepala

cabang menyadari bahwa produksi cabangnya belum maksimal tercapai dapat ikut mempengaruhi penghayatan kepala cabang terhadap derajat stressnya kendala (*constraints*). Kemudian kepala cabang mendapat kenyataan bahwa dirinya tidak mencapai target produksi tinggi dan terancam tidak mendapat promosi kenaikan jabatan tersebut, hal ini merupakan tuntutan (*demands*) bagi kepala cabang.

Menurut **Stephen Robbins (2001)**, stres yang terjadi dalam dunia kerja pada dasarnya disebabkan oleh 3 sumber stres (*stresor*), yaitu: faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individu. Faktor yang pertama yaitu Faktor Lingkungan, seperti perubahan pada perputaran bisnis, sistem politik yang tidak stabil yang mengganggu keamanan, dan inovasi teknologi baru yang dapat membuat keterampilan dan pengalaman seseorang kepala cabang menjadi kurang berguna. Faktor yang kedua yaitu Faktor organisasi misalnya faktor yang dikaitkan dengan pekerjaan seseorang, tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam perusahaan tersebut, beban kerja berlebihan, tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang terbatas, beberapa variabel struktural organisasi, dan tekanan dari gaya manajerial eksekutif senior organisasi. Faktor yang ketiga adalah faktor individu, yang berkaitan dengan kepribadian seseorang, masalah yang dihadapi dalam keluarga, ataupun masalah ekonomi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan.

Setiap kepala cabang mempunyai cara-cara tertentu untuk menghadapi tingkat stressnya. Hal ini tergantung pada bagaimana para karyawan tersebut menanggulangi stres yang dirasakannya, apabila penghayatan mereka akan stres

yang dirasakannya positif, maka mereka pun dapat mengatasi stres kerja yang dihadapinya. Tetapi apabila penghayatan mereka akan stres yang dirasakan tersebut negatif, misalnya stres tersebut sebagai penghambat, maka mereka pun akan gagal mengatasi stres kerja yang dihadapi. Stres kerja dapat menimbulkan berbagai macam gangguan, baik gangguan fisik maupun psikis. (**Lazarus & Folkman, 1984**).

Stephen Robbins (2001) mengatakan stres kerja dapat menggejala dalam tiga gejala, yaitu Gejala Fisiologis, yang merupakan faktor utama dalam penelitian bidang medis. Gejala Fisiologis ini terlihat dari perubahan metabolisme, gangguan pada fungsi hati, gangguan pernafasan, tekanan darah yang meningkat, sakit kepala, dan meningkatnya debaran jantung .

Selain itu gangguan stres kerja juga tampak dalam gejala psikologis, misalnya rasa bosan, kelelahan, kecemasan, frustrasi, depresi. Gangguan psikis tersebut dapat juga muncul dalam bentuk gangguan kognitif seperti ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi buruk dan kurangnya perhatian. Kemudian stres kerja pun menimbulkan gejala perilaku seperti meningkatnya absensi, meningkatnya *turn-over*, perubahan pada nafsu makan, merasa gelisah, gangguan tidur, merokok berlebihan, dan alkoholik.

Selain itu juga menurut **Stephen Robbins (2001)**, stres kerja menimbulkan kecenderungan untuk malas-malasan, datang terlambat ke tempat kerja, pulang kerja lebih awal, acuh tak acuh terhadap pekerjaan, tidak adanya usaha untuk menyelesaikan suatu tugas dengan baik dan kurangnya kemauan untuk kerjasama dalam kelompok, hal ini merupakan tampilan dari gangguan-

gangguan yang terjadi akibat stres kerja tersebut. Akan tetapi stres kerja juga dapat pula berdampak positif seperti meningkatkan motivasi kerja dan rangsangan untuk bekerja keras. Dengan demikian, semangat dan gairah kerja ditentukan oleh stres kerja yang dirasakan seseorang.

Tinggi rendahnya stres yang dihayati oleh setiap kepala cabang dapat berbeda-beda. Selain faktor lingkungan, organisasi dan individual yang dapat menjadi sumber potensial stres di lingkungan kerja, perbedaan individual pun dapat menentukan tingkat ketahanan kepala cabang dalam menghadapi stres. Perbedaan individual ini terdiri dari lima variabel yang menentukan tingkat ketahanan kepala cabang terhadap stres, yaitu persepsi, pengalaman kerja, dukungan sosial yang didapat, *belief in locus of control* dan *hostility* seseorang (Stephen Robbins, 2001).

Variabel yang pertama adalah persepsi. Persepsi setiap kepala cabang terhadap situasi di lingkungan kerjanya berbeda-beda. Apa yang dipersepsikan oleh sebagian kepala cabang sebagai suatu lingkungan kerja yang efisien dan menantang dapat saja dipersepsikan oleh kepala cabang lain sebagai situasi kerja yang mengancam bagi dirinya.

Variabel yang kedua adalah pengalaman kerja. Ketidakpastian dan situasi yang serba baru tentu saja dapat menimbulkan stres bagi seseorang yang baru memegang jabatan sebagai kepala cabang, namun setelah kepala cabang tersebut mengalami pekerjaannya, dan menjadi terbiasa dengan situasi sebagai kepala cabang, maka stres tersebut akan cenderung menghilang atau setidaknya dapat berkurang.

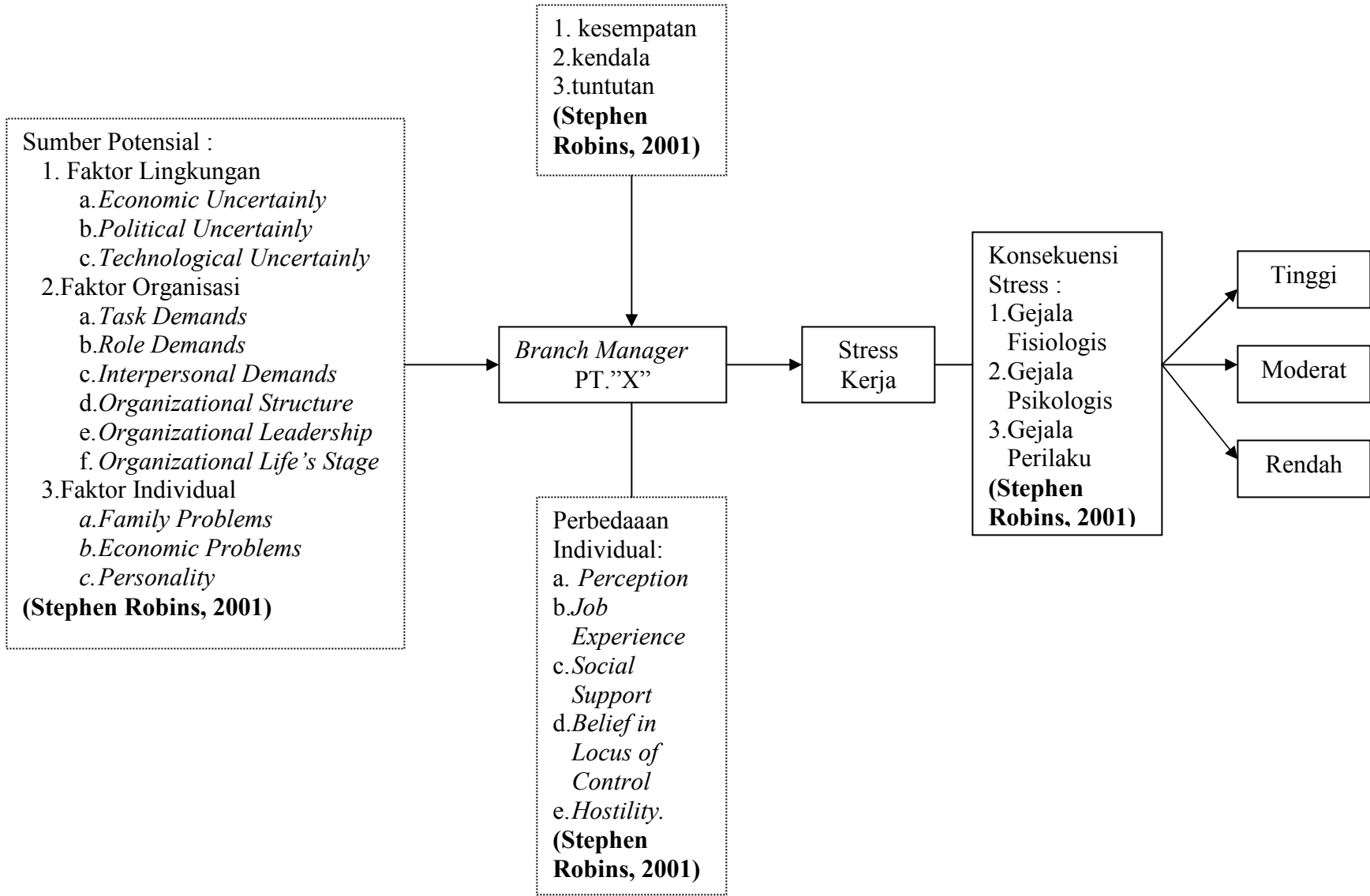
Variabel yang ketiga adalah dukungan sosial. Dukungan sosial juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi derajat stres kerja kepala cabang karena dapat mengurangi efek negatif yang ditimbulkan stres dengan cara lingkungan sosial yang menyediakan sejumlah informasi, prediksi, tujuan, dan harapan dalam menghadapi situasi yang mengancam. Dukungan sosial dapat berupa dukungan emosional (seperti memberikan perhatian dan kepercayaan), dukungan berupa penilaian (seperti pemberian *feedback*), ataupun dukungan yang berupa informasi (misalnya memberikan saran dan pengarahan) (**Stephen Robbins, 2001**). Kepala cabang yang mendapat dukungan dari orang-orang didalam maupun di luar lingkungan kerja memiliki derajat stres kerja yang lebih rendah daripada kepala cabang yang tidak mendapat dukungan sosial dari lingkungannya.

Variable yang keempat adalah *belief in locus of control*. Kepala cabang yang memiliki *belief locus of control internal* yakin bahwa merekalah yang mengendalikan tujuan mereka sendiri. Sedangkan bagi pekerja yang memiliki *belief locus of control eksternal* yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh paksaan-paksaan dari luar (**Stephen Robbins, 2001**). Bila kepala cabang yang memiliki *belief locus of control internal* dan *eksternal* dihadapkan pada situasi stres yang sama, kemungkinan besar kepala cabang yang memiliki *belief locus of control internal* yakin bahwa mereka dapat berpengaruh besar pada hasil, oleh karena itu mereka bertindak untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa tersebut. Sedangkan kepala cabang yang memiliki *belief locus of control eksternal* memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk bersikap pasif dan defensif,

daripada melakukan sesuatu untuk mengurangi stres, mereka akan cenderung diam dan mengalah.

Variable yang kelima adalah *hostility*. Karyawan yang secara kronis menunjukkan perilaku pencuriga, dan tidak percaya kepada orang lain akan lebih mudah mengalami stres kerja (Stephen Robbins, 2001). Begitu pula dengan kepala cabang PT. "X" yang menunjukkan perilaku pencuriga, dan tidak percaya kepada orang lain akan cenderung lebih mudah mengalami stres kerja.

Sumber potensial stres pada kepala cabang dapat muncul dari salah satu faktor atau bahkan interaksi ketiga faktor sumber potensial stres tersebut yang tercermin dari ketiga gejala, yaitu gejala fisiologis, gejala psikologis dan gejala tingkah laku. Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut :



1.5 Skema Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi Penelitian

1. Setiap kepala cabang PT. "X" memiliki kesempatan, hambatan dan tuntutan yang dapat mempengaruhi penghayatan karyawannya mengenai stres kerja.
2. Sumber potensial dari stres kerja pada kepala cabang PT."X" terdiri atas faktor lingkungan, organisasi dan individu.
3. Perbedaan individu sebagai kepala cabang PT."X" turut menentukan derajat stres kepala cabang PT."X" tersebut.
4. Konsekuensi dari derajat stres kepala cabang PT."X" terdiri dari gejala fisiologis, psikologis dan perilaku.