

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Stres Kerja**

Menurut Robbins dan Judge, stres kerja adalah kondisi psikologis yang muncul ketika individu menghadapi ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan untuk memenuhinya (5). Definisi ini menekankan pentingnya persepsi individu dalam menilai situasi kerja sebagai sesuatu yang menekan. Artinya, suatu kondisi kerja yang sama dapat dirasakan berbeda tingkat stresnya oleh individu yang berbeda, tergantung pada penilaian mereka terhadap kemampuan diri dan sumber daya yang tersedia.

Pandangan mengenai peran penting persepsi dalam pengalaman stres semakin diperkuat oleh teori Transaksional Stres yang dikembangkan oleh Richard Lazarus dan Susan Folkman. Teori ini memandang stres sebagai suatu proses interaktif atau transaksi antar individu dan lingkungannya (9). Menurut Lazarus dan Folkman, pengalaman stres tidak hanya ditentukan oleh karakteristik stressor (sumber stres) itu sendiri, tetapi juga oleh bagaimana individu menilai (*appraisal*) stressor tersebut dan sumber daya yang mereka miliki untuk mengatasinya.

Selain perspektif tersebut, stres kerja juga diartikan sebagai kondisi di mana seorang individu mengalami tekanan atau ketegangan dalam pekerjaan dan lingkungan kerjanya, yang menyebabkan individu tersebut bereaksi secara negatif dan merasa terbebani dalam menjalankan tanggung jawabnya (10). Senada dengan itu, Vanchapo menyatakan bahwa stres

merupakan kondisi emosional yang muncul akibat ketidakcocokan antara beban kerja dan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan yang dialaminya (11). Lebih lanjut, stres dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketegangan yang menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan mental, yang berdampak pada emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai.

Berdasarkan berbagai definisi stres kerja menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang kompleks dan bersifat subjektif, yang timbul ketika individu mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang dihadapi dengan kemampuan serta sumber daya yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan tersebut. Persepsi individu memainkan peran penting dalam menentukan apakah suatu situasi kerja akan dianggap sebagai stressor dan bagaimana tingkat stres yang dialami.

## **B. Faktor Penyebab Stres Kerja**

Stres kerja tidak muncul begitu saja, melainkan diakibatkan oleh berbagai faktor yang bersumber dari individu, pekerjaan, maupun lingkungan organisasi. Memahami faktor-faktor penyebab ini penting dalam upaya pencegahan dan pengelolaan stres kerja yang efektif. Berbagai teori dan penelitian telah mengidentifikasi kategori utama penyebab stres kerja, diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (5).

### **1. Faktor Lingkungan (*Environmental Factors*)**

Menurut Robbins dan Judge (5), faktor lingkungan merupakan sumber stres yang berasal dari luar organisasi dan dapat

mempengaruhi kondisi di dalamnya. Ketidakpastian ekonomi, seperti ancaman resesi atau PHK, ketidakpastian politik akibat regulasi, serta perkembangan teknologi yang pesat menuntut adaptasi cepat dari karyawan, dapat menciptakan rasa tidak aman dan meningkatkan tingkat stres. Perubahan-perubahan eksternal ini seringkali berada di luar kendali individu maupun organisasi secara langsung, namun dampaknya dapat signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.

## 2. Faktor Organisasi (*Organizational Factors*)

Faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat stres kerja karyawan. Robbins dan Judge mengidentifikasi beberapa aspek utama dalam kategori ini :

- 1) Tuntutan Tugas (*Task Demands*) : Beban kerja yang berlebihan (kuantitatif maupun kualitatif), tekanan waktu untuk menyelesaikan tugas, kurangnya kontrol atas pekerjaan, serta tingkat variasi tugas yang rendah atau terlalu tinggi dapat menjadi sumber stres.
- 2) Tuntutan Peran (*Role Demands*) : Tekanan ini muncul akibat peran yang melibatkan karyawan didalam organisasi, yang meliputi konflik peran (harapan peran yang bertentangan), ambiguitas peran (ketidakjelasan mengenai tanggung jawab dan

harapan peran), serta kelebihan peran (terlalu banyak tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas).

- 3) Tuntutan Interpersonal (*Interpersonal Demands*) : Tekanan yang diciptakan oleh sesama rekan kerja atau karyawan lain. Seperti kurangnya dukungan sosial, hubungan yang buruk dengan rekan kerja lain tau atasan, dan konflik interpersonal.

### 3. Faktor Individu (*Personal Factors*)

Faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan kerja dan dibawa oleh individu ke tempat kerja juga dapat mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan Robbins dan Judge (5):

- 1) Masalah Keluarga dan Kehidupan Pribadi (*Family Problems and Personal Life*).

Konflik dalam keluarga, masalah kesehatan anggota keluarga, kesulitan keuangan pribadi, atau ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) dapat menjadi sumber stres yang meluas ke pekerjaan.

- 2) Beberapa ciri kepribadian, seperti *Type A personality* yang ditandai dengan ambisius, kompetitif, dan terburu-buru cenderung lebih rentan terhadap stres kerja dibandingkan dengan *Type B personality* yang lebih santai dan tidak terlalu kompetitif (12). Selain itu, tingkat *self-efficacy* (keyakinan pada kemampuan diri) dan *locus of control* (keyakinan tentang

kendali atas peristiwa) juga dapat mempengaruhi bagaimana individu merespon stressor.

### C. Dampak Stres Kerja

Menurut Selye terdapat 2 jenis stres yaitu *eustres* dan *distres*. *Eustres* merupakan hasil dari stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun) (13). Ketika individu mampu menggunakan stres yang mereka alami untuk membantu melewati suatu tantangan atau hambatan dan meningkatkan kinerja, maka stres tersebut bersifat positif (14). Sedangkan *distres* merupakan hasil dari respon yang bersifat negatif, tidak sehat, dan destruktif (bersifat merusak), artinya ketika seseorang mengalami *distres*, individu tersebut akan cenderung bereaksi secara berlebihan, bingung, dan dapat menurunkan kinerja mereka (14).

Stres kerja, terutama yang bersifat negatif (*distress*) dan berlangsung dalam jangka panjang, dapat menimbulkan berbagai konsekuensi merugikan bagi individu maupun organisasi. Robbins dan Judge mengelompokkan dampak stres kerja ke dalam tiga kategori utama, yaitu dampak fisiologis, psikologis, dan perilaku. Dampak fisiologis meliputi gangguan kesehatan seperti kelelahan kronis, gangguan tidur, dan peningkatan tekanan darah. Dampak psikologis mencakup kecemasan, depresi, dan ketidakpuasan kerja. Sementara itu, dampak perilaku dapat terlihat dari meningkatnya kesalahan kerja, konflik antar personal, absensi, dan bahkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Sejalan dengan itu,

Hasibuan (15) menyebutkan bahwa stres kerja dapat memberikan dampak terhadap dua aspek utama, yaitu individu dan organisasi:

1. Dampak terhadap perusahaan, terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja, mengganggu kenormalan aktivitas kerja, menurunnya produktivitas dan pemasukan keuntungan perusahaan;
2. Dampak terhadap individu, masalah yang berhubungan dengan Kesehatan, psikologis, interpersonal.

Sedangkan menurut Tewal, et al., (16) ada dampak dari stres kerja yaitu dampak positif dan negatif.

1. Dampak positif stres kerja, adalah:
  - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
  - b. Memiliki rangsangan dan tujuan untuk bekerja lebih keras dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik.
  - c. Memiliki kebutuhan berprestasi yang kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target/tugas sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan (*pressure*).
  - d. Memacu pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya.

2. Dampak negatif stres kerja, adalah:
  - a. Menurunnya tingkat produktivitas pegawai yang bisa berdampak pada kurangnya keefektifitasan organisasi.
  - b. Penurunan tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja.
  - c. Sulit untuk membuat keputusan, kurang konsentrasi, kurang perhatian, serta hambatan mental.
  - d. Meningkatnya tingkat absensi dan turnover.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai. Dampak positifnya adalah pegawai merasa termotivasi dan tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, serta memandang tugas sebagai sebuah tantangan, bukan beban. Namun, dampak negatifnya dapat berupa penurunan produktivitas dan kinerja. Semua ini bergantung pada kemampuan individu dalam mengelola emosinya saat menghadapi stres kerja yang tidak dapat dihindari.

#### **D. Manajemen Stres Kerja**

Manajemen stres kerja perlu dilakukan untuk mengurangi dampak stres yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Manajemen stres adalah upaya untuk mengelola dan mengurangi dampak stres ditempat kerja. Manajemen stres adalah kumpulan teknik dan program yang dirancang untuk membantu individu mengelola stres dengan lebih efektif dalam kehidupan mereka, melalui identifikasi pemicu stres tertentu dan pengambilan langkah proaktif untuk mengurangi dampaknya (17).

Sugiyanto mengungkapkan bahwa manajemen stres di lingkungan kerja adalah upaya individu untuk mengubah penyebab stres yang bersifat negatif menjadi sumber stres yang positif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas (18). Setiap individu perlu memiliki kemampuan untuk mengelola stres di tempat kerja, termasuk memahami berbagai sumber stres, sehingga mereka dapat mengendalikan diri dan emosinya. Dengan demikian, mereka mampu memaksimalkan potensi dan kekuatannya untuk mengatasi berbagai tantangan dalam menyelesaikan tugas (19).

Terdapat berbagai pendekatan dan teori yang mendasari praktik manajemen stres kerja, baik yang berfokus pada individu maupun organisasi.

### **1. Pendekatan Individual**

Pendekatan individual dalam manajemen stres kerja berfokus pada pemberdayaan karyawan dengan keterampilan dan teknik untuk mengelola tingkat stres mereka sendiri. Beberapa strategi individual yang umum meliputi:

#### **1. Manajemen waktu (*Time Management*)**

Manajemen waktu yang efektif mencakup kemampuan untuk mengatur prioritas, menyusun jadwal kerja yang realistis, dan menghindari penundaan. Robbins dan Judge (5) menekankan bahwa karyawan yang mampu mengatur waktunya dengan baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah karena

mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan tidak terburu-buru.

## 2. Latihan Fisik dan Relaksasi (Olahraga dan Meditasi)

Latihan fisik seperti olahraga teratur, yoga, dan meditasi dipercaya dapat menurunkan kadar hormon stres (seperti kortisol) dalam tubuh dan membantu menstabilkan emosi.

Aktivitas fisik juga meningkatkan produksi endorfin yang memberikan efek positif terhadap suasana hati. Dalam konteks kerja, olahraga dapat membantu karyawan melepaskan ketegangan setelah jam kerja yang panjang.

## 3. Pengembangan jaringan sosial yang sehat.

Salah satu strategi individual dalam mengelola stres kerja menurut Robbins dan Judge adalah pengembangan jaringan sosial yang sehat, yaitu upaya membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang positif dan suportif, baik di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan. Dalam konteks ini, keberadaan rekan kerja, atasan, atau bahkan keluarga yang dapat memberikan dukungan emosional, menjadi pendengar yang baik, serta membantu dalam menyelesaikan tugas, dapat membantu individu mengurangi tekanan psikologis yang dirasakan. Jaringan sosial yang sehat juga mendorong terciptanya rasa memiliki dan kebersamaan, yang pada akhirnya

dapat meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi stres kerja.

#### 4. Pendekatan Kognitif Positif.

Strategi ini melibatkan cara berpikir yang lebih rasional, optimis, dan realistis dalam menyikapi situasi yang menimbulkan tekanan. Robbins dan Judge menekankan bahwa individu yang mampu melihat tantangan sebagai peluang belajar atau pertumbuhan cenderung lebih mampu menahan tekanan kerja.

## 2. Pendekatan Organisasi

Pendekatan organisasional dalam manajemen stres kerja melibatkan perubahan pada lingkungan kerja dan praktik organisasi untuk mengurangi sumber stres dan meningkatkan dukungan bagi karyawan. Beberapa strategi organisasional meliputi:

### 1. Perbaikan desain pekerjaan (*Job Redesign*)

Job redesign adalah upaya organisasi untuk menyusun ulang pekerjaan agar lebih bervariasi, bermakna, dan tidak monoton.

Robbins menyatakan bahwa pekerjaan yang terlalu sempit, berulang, atau tidak memberikan tantangan dapat meningkatkan stres kerja.

### 2. Kejelasan peran dan tujuan kerja.

Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran merupakan penyebab utama stres kerja. Organisasi perlu menjelaskan secara rinci tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi

terhadap setiap posisi kerja agar karyawan tidak mengalami kebingungan atau tekanan berlebih.

3. Komunikasi yang efektif.

Komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Menurut Robbins, organisasi yang mendukung komunikasi dua arah memungkinkan karyawan mengekspresikan keluhan, memberikan masukan, serta memperoleh informasi dengan jelas.

4. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut pekerjaan mereka sendiri, dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Robbins menyebut bahwa partisipasi menciptakan rasa kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan dan menurunkan tingkat stres.

5. Pemberian dukungan sosial dan emosional melalui kebijakan HR.

Organisasi juga dapat menyediakan dukungan sosial dan emosional melalui program kesejahteraan karyawan, seperti konseling, pelatihan pengelolaan stres, serta kebijakan work-life balance. Robbins menekankan bahwa intervensi semacam ini penting untuk menciptakan iklim kerja yang suportif.

Manajemen stres kerja merupakan serangkaian strategi dan pendekatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengelola, serta mengurangi dampak negatif stres di lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, khususnya di sektor perhotelan yang memiliki intensitas kerja tinggi seperti pada departemen *Front Office*, penerapan manajemen stres sangat penting untuk menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung kualitas pelayanan.

Terdapat dua pendekatan utama dalam manajemen stres kerja, yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasional. Pendekatan individual melibatkan pengembangan keterampilan pribadi seperti manajemen waktu, latihan fisik dan relaksasi, pembangunan jaringan sosial yang suportif, serta kemampuan berpikir positif dalam menghadapi tekanan kerja. Sementara itu, pendekatan organisasional menekankan peran aktif manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui perbaikan desain pekerjaan, kejelasan peran, komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta pemberian dukungan sosial dan emosional melalui kebijakan sumber daya manusia.

Dengan kerja sama yang baik antara upaya yang berfokus pada individu dan perubahan dalam organisasi, manajemen stres kerja dapat dijalankan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan ketahanan psikologis karyawan, menurunkan tingkat stres, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

## **E. Peran Organisasi dalam Manajemen Stres**

Stres bukan hanya menjadi tanggung jawab individu karyawan, tetapi juga merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi. Organisasi memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dan mendukung produktivitas karyawan. Robbins dan Judge menekankan bahwa organisasi perlu secara aktif mengidentifikasi sumber stres kerja dan menerapkan intervensi yang dapat mencegah, mengurangi, atau mengelola tekanan yang dialami oleh karyawan.

Dalam konteks industri jasa seperti perhotelan, khususnya di departemen *Front Office* yang berinteraksi langsung dengan tamu dan menghadapi tekanan pelayanan tinggi, peran organisasi menjadi cukup vital untuk menjaga stabilitas emosional dan kualitas kerja karyawan.

## **F. Kerangka Konseptual**

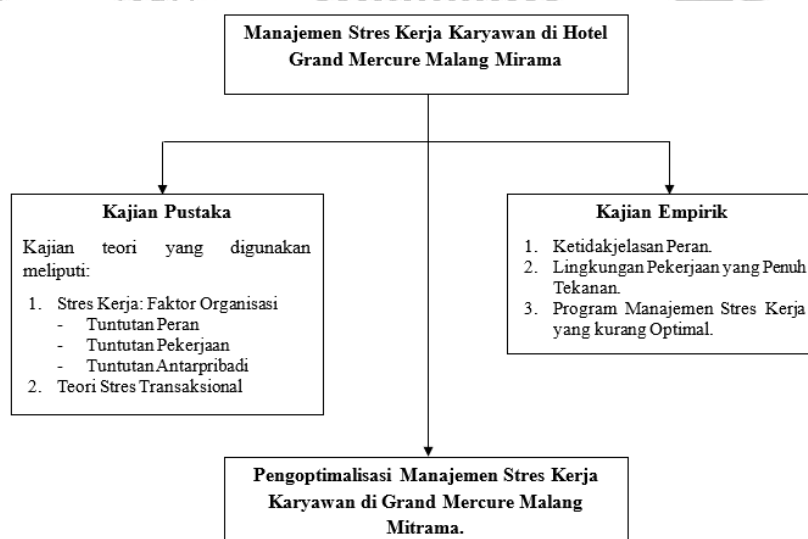
Kerangka konseptual penelitian ini disusun untuk menggambarkan alur berpikir dalam menganalisis manajemen stres kerja karyawan di Hotel Grand Mercure Malang Mirama. Penelitian ini berangkat dari permasalahan stres kerja yang dialami karyawan dan bagaimana strategi manajemen stres kerja diterapkan di lingkungan hotel. Untuk memahami permasalahan tersebut secara mendalam, peneliti menggunakan dua pendekatan utama, yaitu kajian pustaka dan kajian empiris.

Kajian pustaka memuat teori-teori yang relevan untuk membingkai permasalahan penelitian. Teori yang digunakan meliputi konsep stres kerja berdasarkan faktor organisasi seperti tuntutan peran, tuntutan pekerjaan, dan

tuntutan antarpribadi. Selain itu, teori stres transaksional dari Lazarus dan Folkman juga digunakan untuk menjelaskan bagaimana individu memaknai dan merespons stres berdasarkan interaksinya dengan lingkungan kerja.

Sementara itu, kajian empiris diperoleh melalui hasil wawancara dan observasi di lapangan. Hasil temuan menunjukkan adanya beberapa faktor utama yang memengaruhi stres kerja karyawan, yaitu ketidakjelasan peran, lingkungan kerja yang penuh tekanan, serta program manajemen stres yang masih kurang optimal. Gabungan dari kajian teori dan temuan empiris ini menjadi dasar untuk menyusun rekomendasi dalam rangka pengoptimalisasian manajemen stres kerja karyawan di Hotel Grand Mercure Malang Mirama. Dengan demikian, kerangka konseptual ini membantu peneliti untuk merumuskan arah analisis dan tujuan penelitian secara sistematis.

Gambar 2.1 **Kerangka Konseptual Peneliti**



*Sumber* : Dirancang Peneliti, 2025