

## **Stresor Tantangan dan Hambatan: Sebuah Tinjauan Kritis Kerangka Teoritis Multipel**

**Nur Hasanah**

Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada  
email: [nur\\_hasanah@mail.ugm.ac.id](mailto:nur_hasanah@mail.ugm.ac.id)

### **Abstract**

*This paper aimed to produce a critical review of multiple theoretical framework on the challenge-hindrance stressor model based on the resource approach and the appraisal approach. A literature review of challenge-hindrance stressor was conducted. Leading journals and articles listed in EBSCO, ProQuest, Emerald, ScienceDirect, and Google Scholar databases was chosen. Then, a conceptual and relational analysis was performed to meet the purpose of this paper. Conservation of resources theory was used in the resource approach and transactional theory was used in the appraisal approach. From a resource approach, appraisals may not matter much if it is reasonable to assume that most employees rate job demands as challenging and work overload as an obstacle. From an appraisal approach, a complicating problem is that an emphasis on appraisal will provide some useful information, but is limited in the generalizability and practical utility of the findings.*

**Keywords:** Challenge Stressors, Hindrance Stressors, Multiple Theoretical Framework

### **Abstrak**

Tulisan ini bertujuan untuk menghasilkan tinjauan kritis terhadap kerangka teoritis multipel pada model stresor tantangan-hambatan berdasarkan pendekatan sumber daya dan pendekatan penilaian. Tinjauan literatur tentang stresor tantangan-hambatan telah dilakukan. Jurnal dan artikel terkemuka yang terdaftar di database EBSCO, ProQuest, Emerald, ScienceDirect, dan Google Scholar dipilih. Kemudian, analisis konseptual dan relasional dilakukan untuk memenuhi tujuan makalah ini. Teori konservasi sumber daya digunakan dalam pendekatan sumber daya dan teori transaksional digunakan dalam pendekatan penilaian. Menurut pendekatan sumber daya, penilaian mungkin tidak terlalu menjadi masalah jika masuk akal untuk berasumsi bahwa sebagian besar karyawan menilai tuntutan pekerjaan sebagai tantangan dan beban kerja yang berlebihan sebagai hambatan. Menurut pendekatan penilaian, masalah yang rumit adalah bahwa penekanan pada penilaian akan memberikan beberapa informasi yang berguna, namun memiliki keterbatasan pada kemampuan generalisasinya dan kegunaan praktis dari temuan tersebut.

**Kata Kunci:** Stresor Tantangan, Stresor Hambatan, Kerangka Teoritis Multipel

### **PENDAHULUAN**

Topik mengenai stres merupakan salah satu topik tertua dan bertahan lama dalam psikologi organisasional. Para peneliti telah mulai meneliti perbedaan dua tipe stresor (penyebab stres) yaitu stresor tantangan dan stresor hambatan (lihat Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Stresor tantangan merupakan tuntutan pekerjaan yang dipandang karyawan sebagai pemberian penghargaan terhadap pengalaman kerja untuk menciptakan kesempatan bagi pertumbuhan dirinya (Cavanaugh et al., 2000). Contoh stresor tantangan antara lain beban kerja, urgensi waktu, tanggung jawab kerja, dan kompleksitas kerja. Sebaliknya, stresor hambatan merupakan tuntutan pekerjaan yang dipandang sebagai hambatan bagi pertumbuhan diri seseorang atau tuntutan yang menghalangi kemampuan

seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. (Cavanaugh et al., 2000). Contoh stresor hambatan antara lain birokrasi, ambiguitas peran, konflik peran dan kerepotan.

Model stresor tantangan-hambatan yang diajukan oleh Cavanaugh et al. (2000) merupakan upaya untuk mengidentifikasi dan menjelaskan bagaimana hubungan antara stres dan hasil-hasil yang diharapkan dapat digunakan di tempat kerja (Mazzola & Disselhorst, 2019). Model ini menyatakan bahwa penyebab stres di tempat kerja harus dibagi menjadi dua kategori berbeda. Kategori pertama, stresor hambatan, adalah tuntutan yang cenderung mengganggu atau menggagalkan kinerja dan tujuan pribadi. Penyebab stres ini sejalan dengan konseptualisasi stres yang lebih tradisional dan pemicu stres sebagai hal yang negatif dan memicu ketegangan (misalnya, Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger, & Spector, 2011). Kategori kedua, stresor tantangan, adalah tuntutan yang menciptakan peluang untuk kinerja dan rasa pencapaian (Webster, Beehr, & Love, 2011). Stresor tantangan inilah yang akan berhubungan secara berbeda dan mungkin positif terhadap hasil-hasil yang relevan dibandingkan dengan stresor hambatan (khususnya kepuasan kerja dan pencarian kerja pada uji awal penelitian Cavanaugh dkk, 2000).

Ada banyak stresor potensial di tempat kerja yang dapat memperluas pemahaman dan upaya kita dalam membantu karyawan yang mengalami stres karena terdapat sedikitnya jumlah stresor yang bermanfaat pada organisasinya. Jika stresor dalam kategori tunggal mempunyai pengaruh serupa pada karyawan, maka kita tidak perlu tahu banyak tentang pengaruh dari setiap stresor secara independen. Dikotomi tantangan-hambatan merupakan suatu cara untuk mengkategorikan stresor yang telah menunjukkan sesuatu yang menjanjikan. Konon dua kategori stresor ini berhubungan dengan beberapa variabel tertentu dengan cara yang berbeda (hal ini didukung oleh meta analisis yang dilakukan oleh LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Jika kategorisasi stresor tantangan-hambatan dapat membantu kita memahami stres pekerjaan dengan lebih baik, maka hal ini akan bermanfaat bagi bidang psikologi kesehatan kerja (O'Brien & Beehr, 2019).

Stresor tantangan-hambatan agak paralel dengan kategorisasi lainnya seperti positif versus negatif, dan *eustress* versus *distress* (*eustress* merupakan kondisi stres normal, sedangkan *distress* merupakan kondisi stres yang menimbulkan kesulitan). Cavanaugh, Boswell, Roehling, dan Boudreau (1998) pertama kali menyampaikan argumen mengapa istilah tantangan-hambatan sangat superior jika dibandingkan dengan istilah lainnya yang serupa yang mendasarkan secara eksplisit dan kental pada teori konservasi sumberdaya (Hobfoll, 2001). Namun bahkan teori-teori yang ditulis dengan hati-hati mungkin tidak bisa berjalan dengan baik setelah pertimbangan awal disampaikan. O'Brien dan Beehr (2019) menemukan bukti yang kuat bahwa kerangka kerja tantangan-hambatan menggambarkan data yang ada, mengintegrasikan dengan teori lainnya dengan baik, dan secara umum menyediakan pembedaan yang berguna bagi riset dan praktis. Oleh karena itu, makalah ini bertujuan untuk menghasilkan tinjauan kritis terhadap kerangka teoritis multipel pada model stresor tantangan-hambatan berdasarkan pendekatan sumber daya (dengan menggunakan teori konservasi sumberdaya) dan pendekatan penilaian (dengan menggunakan teori transaksional).

## **METODE PENELITIAN**

Penulis melakukan tinjauan literatur mengenai stresor tantangan-hambatan. Jurnal-jurnal dan artikel-artikel terkemuka yang terdaftar di database EBSCO, ProQuest, Emerald, ScienceDirect, dan Google Scholar dipilih untuk dipelajari dan dianalisis. Kemudian, penulis melakukan analisis konseptual dan relasional untuk memenuhi tujuan makalah ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Cavanaugh, Boswell, Roehling, dan Boudreau (1998) telah melakukan upaya yang teliti untuk mendefinisikan kerangka kerja tantangan-hambatan dan mendeskripsikannya terhadap perspektif serupa, dengan memperhatikan catatan observasi yang tidak sesuai dengan konsep sebelumnya yang sudah ada. Sebagai contoh, pendapat lain berargumentasi bahwa perbedaan *eustress* (stres positif) versus *distress* (stres negatif) adalah penjelasan yang masih kurang terhadap variasi reaksi terhadap stres yang ada di tempat kerja, karena efek fisiologis dari *eustress* dan *distress* dianggap serupa daripada berbeda (Selye, 1956 dalam O'Brien & Beehr, 2019). Kemudian, evaluasi stresor sebagai hal yang positif atau negatif terutama tergantung pada perolehan atau pengurangan bersih dari sumberdaya (didefinisikan sebagai sesuatu yang dinilai oleh individual atau yang dapat membantu mencapai hasil yang bernilai), daripada jika stresor secara kognitif dinilai sebagai *eustress* atau *distress*.

Secara spesifik, Cavanaugh et al. (1998) menyatakan bahwa teori konservasi sumberdaya (Hobfoll, 2001) adalah sesuai dan lebih komprehensif daripada perbedaan *eustress/distress* karena individu tidak perlu mengalami *eustress* agar kondisi stres menjadi bermanfaat ketika ada perolehan sumberdaya lainnya. Sebagai ilustrasi, kewajiban mengikuti program pelatihan dapat menghabiskan sumberdaya berupa waktu dan usaha yang dikeluarkan, namun pada saat yang bersamaan, pelatihan dapat menghasilkan perolehan sumberdaya berupa pengetahuan dan keterampilan. Dengan kata lain, teori konservasi sumberdaya menyatakan bahwa stres dapat menimbulkan hasil yang positif (kepuasan kerja) atau negatif (kelelahan), tergantung apakah stresor mengandung perolehan positif sumberdaya atau kehilangan sumberdaya. Konsekuensinya, sumberdaya adalah penentu untuk memahami stres, dan ketika suatu kejadian yang membuat stres (seperti mempekerjakan seorang asisten) dapat juga menghasilkan perolehan positif dari sumberdaya (seperti menjadi punya lebih banyak waktu untuk diri sendiri setelah mempekerjakan asisten), lalu dampak positif dapat dihasilkan (seperti kepuasan kerja).

Dengan demikian, Cavanaugh et al. (1998) mengusulkan bahwa stresor tantangan adalah tuntutan atau keadaan yang terkait dengan pekerjaan yang walaupun berpotensi menimbulkan stres, namun menghasilkan potensi keuntungan sumberdaya bagi individu (Cavanaugh et al., 1998). Perolehan keuntungan sumberdaya ini dapat merupakan dampak intrinsik (seperti kepuasan) atau berguna untuk meningkatkan prestasi kerja di masa depan. Contoh umum stresor tantangan adalah tuntutan pekerjaan dan tekanan waktu. Tuntutan seperti beratnya beban kerja, tekanan waktu, cakupan pekerjaan dan besarnya tanggung jawab merupakan stresor tantangan (Cavanaugh et al., 2000). Sebagai tambahan, Cavanaugh et al. (1998) secara spesifik mengusulkan hubungan kurvalinier sedemikian rupa sehingga pada level tertinggi dari stresor tantangan, stresor ini akan menjadi berlebihan, mengakibatkan hilangnya sumber daya yang tidak akan diimbangi dengan keuntungan sumber daya (sehingga mengesampingkan hasil positif bersih dari stressor tantangan).

Sebaliknya, stresor hambatan adalah tuntutan atau situasi terkait pekerjaan yang cenderung menghambat atau mengganggu prestasi kerja individual dan tidak terkait dengan perolehan potensial sumberdaya bagi individu (Cavanaugh et al., 1998). Stresor hambatan meliputi tuntutan seperti ambiguitas peran, birokrasi, kekhawatiran tentang keamanan kerja, politik organisasional (Cavanaugh et al., 2000), konflik peran, kendala situasional, dan ketidakcukupan sumberdaya (Abbas & Raja, 2018). Stresor hambatan merupakan sumber stres yang tidak bisa dimitigasi karena tidak ada perolehan sumberdaya yang diperoleh melebihi sumberdaya yang dikeluarkan. Tidak seperti stresor tantangan, peneliti tidak mengusulkan hubungan kurvalinier yang jelas, dengan memperhatikan bahwa walaupun

hubungan antara stres yang berkaitan dengan tantangan dan dampak negatifnya mungkin tinggi pada beberapa titik waktu, karyawan cenderung suka berhenti dari pekerjaan ketika stresor hambatan berlebihan. Pada kenyataannya, gagasan kurvalinier dari stresor tantangan mendasari salah satu proposisinya yang dapat dipalsukan, yaitu bahwa stres yang terkait dengan tantangan akan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan dampak stres daripada yang terkait dengan tantangan.

Secara keseluruhan, proposisi yang diajukan para peneliti telah didukung, dengan stresor tantangan mengarah pada beberapa hasil positif dan stresor hambatan mengarah pada beberapa hasil negatif, dan beberapa dokumentasi hubungan kurvalinier antara stresor tantangan dan dampak positif (Cavanaugh et al., 1998). Stresor hambatan juga cenderung menjadi lebih konsisten dan sangat berhubungan dengan stresor tantangan (seperti meta analisis yang dilakukan oleh LePine et al., 2005), yang akan terjadi jika stresor tantangan menunjukkan hubungan kurvalinier.

### **Pendekatan Sumberdaya versus Pendekatan Penilaian**

Meskipun pada awalnya Cavanaugh et al. (1998) mendasarkan kerangka kerja tantangan-hambatan pada teori konservasi sumberdaya (yang merupakan sebuah teori dalam pendekatan sumberdaya), studi berikutnya dari Cavanaugh et al. (2000) lebih berfokus pada teori transaksional (yang merupakan sebuah teori dalam pendekatan penilaian). Menurut teori konservasi sumber daya, individu menganggap sumber daya terbatas dan lebih memilih untuk mencurahkan sumber daya untuk kegiatan yang bermanfaat (Hobfoll, 1989). Teori konservasi sumberdaya dan teori transaksional memiliki beberapa ketidakcocokan di antaranya: teori sumberdaya tidak menekankan pada penilaian, karena penilaian “membatasi kekuatan prediktif dan menyediakan sedikit pemahaman terhadap kelompok atau system” (lihat Hobfoll, 2001). Demikian juga, pengukuran penilaian memberikan sedikit wawasan mengapa orang membuat penilaian ini, mungkin untuk memberikan tempat bagi pengaruh karakteristik idiografis individu.

Sebagai contoh, jika seseorang menilai sebuah stresor sebagai suatu tantangan versus suatu hambatan, hal yang mendorong perbedaan ini adalah berapa banyak karena sifat stresor situasional dan berapa banyak karena perbedaan individu dalam kecenderungan persepsi? Misalnya, bisa jadi penyebab stresnya sangat jelas tidak dapat diatasi sehingga sebagian besar karyawan akan menganggapnya sebagai penghalang, atau sebagai alternatif, karyawan bisa jadi tidak yakin dengan kemampuan mereka sendiri sehingga mereka melihat gangguan kecil sebagai gangguan serius. Ini menimbulkan pertanyaan penelitian yang menarik bahwa kerangka kerja tantangan-hambatan dapat membantu mengungkap hal ini. Mungkin juga penting apakah stresor itu penting/sentral bagi tugas atau situasi kerja, apakah itu dipandang sebagai positif atau negatif, atau apakah karyawan memiliki persepsi yang jelas atau lebih kabur tentang apa yang menjadi hambatan atau tantangan tersebut.

Kedua pendekatan ini (sumberdaya dan penilaian) telah digunakan, dan masalah pengukurannya adalah bahwa penelitian telah menemukan hasil yang menarik, dengan dukungan untuk kedua pengukuran penilaian secara langsung (misalnya, Searle & Auton, 2015; Stiglbauer & Zuber, 2018) atau dinilai oleh ahli kode (misalnya, Cavanaugh et al., 2000; Crawford, LePine, & Rich, 2010; LePine et al., 2005). Dari pendekatan sumber daya, penilaian mungkin tidak terlalu menjadi masalah jika masuk akal untuk mengasumsikan bahwa sebagian besar karyawan menilai tuntutan pekerjaan sebagai pekerjaan yang menantang dan kelebihan beban kerja sebagai hambatan. Dari pendekatan penilaian, masalah yang menyulitkan adalah bahwa penekanan pada penilaian akan memberikan beberapa informasi yang bermanfaat, tetapi terbatas pada generalisasi dan utilitas praktis dari temuan tersebut (Hobfoll, 2001).

## **Stresor Tantangan-Hambatan dan Hasil-hasil Kerja**

Stresor tantangan telah terbukti mengakibatkan stres yang dapat mendorong prestasi dan pertumbuhan personal, sementara stresor hambatan diketahui berdampak negatif pada pengembangan diri dan prestasi terkait pekerjaan (Podsakoff et al., 2007). Banyak studi telah mengeksplorasi konsep tantangan dan hambatan dan menginvestigasi hubungannya dengan hasil-hasil pekerjaan (lihat Podsakoff et al., 2007). Beberapa hasil-hasil pekerjaan yang memiliki hubungan dengan stresor tantangan dan hambatan antara lain ketegangan psikologis, sikap kerja, niat untuk pindah, kinerja, perilaku kewargaan dan perilaku kontraproduktif.

### *Ketegangan Psikologis*

Abbas dan Raja (2018) menemukan bahwa kedua stresor (baik stresor tantangan maupun stresor hambatan) berhubungan positif dengan ketegangan psikologis. Individu yang terpapar dengan stresor ini lebih mengalami kelelahan fisik dan mental. Menurut teori konservasi sumberdaya, stresor membutuhkan penggunaan sumberdaya (seperti usaha, perhatian, strategi mengatasi) untuk mengatasi hal ini. Oleh karena itu, paparan stres yang berkepanjangan menghasilkan penipisan sumber daya lebih lanjut yang menyebabkan stres dan konsekuensi kesehatan jangka panjang yang berbahaya seperti kelelahan yang sangat.

Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa stresor tantangan dan hambatan dapat memicu ketegangan yang lebih besar (LePine et al., 2005) karena tuntutan pekerjaan yang menantang dan menghambat memerlukan respons adaptif dari karyawan (LePine et al., 2005). Abbas dan Raja (2018) menemukan bahwa stresor tantangan memicu ketegangan psikologis. Temuan ini bertentangan dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang memandang stresor hambatan sebagai agen penghasil ketegangan yang lebih besar dibandingkan dengan stresor tantangan. Penjelasan yang masuk akal untuk efek positif yang kuat dari stresor tantangan pada ketegangan psikologis ini adalah bahwa norma timbal balik, ikatan sosial, dan tekanan kewarganegaraan sangat kuat dalam masyarakat kolektivistik seperti Pakistan yang menjadi sampel penelitian ini. Pada konteks seperti itu, individu yang mengalami tanggung jawab tinggi, beban kerja yang berat, dan tekanan waktu yang tinggi cenderung mendapatkan sedikit waktu untuk mengikuti norma sosial mereka dan memenuhi tanggung jawab sosial/kewargaan mereka (misalnya dukungan untuk rekan kerja, teman, dan keluarga), yang dapat memicu ketegangan psikologis.

### *Sikap Kerja: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*

Dengan menggunakan teori yang dikembangkan oleh Schaubroeck et al. (1989) yang mengusulkan bahwa stresor mempengaruhi niat untuk pindah secara tidak langsung melalui efeknya pada ketegangan pekerjaan dan kemudian pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional, Podsakoff et al. (2007) menemukan bahwa stresor hambatan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebaliknya, stresor tantangan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hubungan langsung ini konsisten dengan gagasan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran adalah stresor yang cenderung menimbulkan emosi dan sikap negatif. Tentu saja karena orang cenderung untuk menilai konflik peran dan ambiguitas peran sebagai hal yang secara potensial mengancam pertumbuhan personal dan perolehan tujuan (Boswell et al., 2004; Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005; LePine et al., 2004), fokus dari teori Schaubroeck et al. (1989) ini adalah pada efek stresor hambatan.

Meskipun teori Schaubroeck et al. (1989) berfokus pada stresor hambatan, namun Podsakoff et al. (2007) yakin bahwa sangat masuk akal untuk memperluas teori ini dengan

memasukkan stresor tantangan. Keyakinan ini berdasarkan penelitian yang menyarankan bahwa semua tuntutan pekerjaan yang menyebabkan stres berasal dari proses psikologis yang sama (penilaian dan kemampuan mengatasi) bahkan jika dampak dari proses tersebut berbeda sebagai fungsi dari dua tipe stresor dan cara penilaiannya (Lazarus & Folkman, 1984). Serupa seperti stresor hambatan, penelitian telah menunjukkan bahwa stresor tantangan juga berpengaruh positif pada ketegangan (LePine et al., 2005; LePine et al., 2004). Namun, berbeda dari stresor hambatan, penilaian terhadap stresor tantangan cenderung menghasilkan emosi dan sikap positif (Boswell et al., 2004; Cavanaugh et al., 2000; Lazarus & Folkman, 1984).

#### *Keterikatan Kerja dan Kelelahan*

Hasil riset menunjukkan bahwa stresor tantangan berpengaruh positif pada keterikatan kerja dan kelelahan, sedangkan stresor hambatan hanya berpengaruh positif pada kelelahan saja, namun berpengaruh negatif pada keterikatan kerja (Sawhney & Michel, 2022). Afek positif berinteraksi dengan stresor tantangan dalam memprediksi keterikatan kerja dan kelelahan dan memoderasi hubungan antara stresor hambatan dan hasil-hasil kerja ini, sedangkan afek negatif memoderasi hubungan antara stresor tantangan dan kelelahan (Sawhney & Michel, 2022).

#### *Niat untuk Pindah, Pencarian Kerja dan Pergantian Tenaga Kerja*

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa stresor tantangan berhubungan negatif dengan niat untuk pindah (Abbas dan Raja, 2018) dan pencarian kerja (Cavanaugh et al., 1998), dan sebaliknya stresor hambatan berhubungan positif dengan niat untuk pindah (Abbas dan Raja, 2018), pencarian kerja dan pergantian tenaga kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Podsakoff et al. (2007) yang menjelaskan bahwa saat berhadapan dengan tantangan tuntutan pekerjaan, seperti stresor tantangan, karyawan yakin bahwa mereka akan berhasil mengatasinya dengan upaya pribadi dan kesuksesan tersebut akan menghasilkan pertumbuhan pribadi dan prestasi. Stresor ini biasanya membangkitkan perasaan, keinginan dan keyakinan yang mengarah pada pemecahan masalah yang aktif, seperti upaya memaksimalkan usaha dan mengelola sumber stres (Wallace et al., 2009).

Sebaliknya, ketika menangani tuntutan pekerjaan yang menghambat misalnya stresor hambatan, karyawan mungkin percaya bahwa mereka tidak mampu mengatasi stresor ini melalui upaya pribadi, dan dengan demikian, upaya yang sudah mereka lakukan dirasa belum cukup untuk menggapai penghargaan yang diinginkan. Karenanya, dalam situasi seperti itu, karyawan tidak akan berkinerja baik dan akan mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan mereka. Stresor hambatan biasanya menyebabkan emosi negatif yang ditandai dengan perasaan terancam dalam mencapai tujuan seseorang, rasa khawatir, dan kecemasan yang pada gilirannya mengarah pada strategi mengatasi masalah yang lebih berfokus pada emosi, seperti menarik diri, merasa terganggu, dan ingin melakukan pembalasan (Wallace et al., 2009).

#### *Kinerja*

LePine et al. (2005) menemukan bahwa stresor tantangan berhubungan positif dengan kinerja, sebaliknya stresor hambatan berhubungan negatif dengan kinerja. Hal ini berawal dari upaya melanjutkan apa yang disampaikan Lazarus dan Folkman (1984) dengan menggunakan konsep dari teori ekspektansi dari Vroom sehingga memungkinkan peneliti untuk membedakan antara dua stresor ini dan juga memprediksi hubungannya dengan kinerja. Meskipun Lazarus dan Folkman (1984) tidak membahas bagaimana stresor mempengaruhi motivasi kerja secara langsung, proses penilaian dan penanggulangan yang mereka gambarkan dapat dilihat dari segi teori ekspektansi Vroom. Ketika ini dilakukan, hal

ini memungkinkan untuk memahami bagaimana stresor tantangan dan hambatan mungkin berbeda hubungannya dengan motivasi (misalnya arah, tingkat, dan kegigihan usaha kerja), dan melalui motivasi ini berpengaruh pada kinerja.

*Perilaku Kewargaan dan Perilaku Kontraproduktif*

Rodell dan Judge (2009) menemukan bahwa stresor tantangan berpengaruh pada perilaku kewargaan melalui perhatian dan kegelisahan, dan berpengaruh positif pada perilaku kontraproduktif melalui kegelisahan. Stresor hambatan berpengaruh negatif pada perilaku kewarganegaraan melalui kegelisahan dan berpengaruh positif pada perilaku kontraproduktif melalui kegelisahan dan kemarahan. Model penelitian yang digunakan merupakan integrasi dari teori peristiwa afektif dari Weiss dan Cropanzano (1996) dan model stres transaksional dari Lazarus dan Folkman (1984). Dengan berfokus pada proses stres, model stres transaksional memberikan alasan rasional yang menjelaskan reaksi emosional yang berbeda terhadap stresor tantangan dan hambatan. Dengan menggabungkan kedua teori ini, teori-teori ini menawarkan penjelasan berbasis emosi untuk hubungan antara stresor tantangan dan hambatan dan perilaku diskresioner (seperti perilaku kewargaan dan perilaku kontraproduktif).

**Pengukuran Stresor Tantangan dan Hambatan**

Terdapat 11 (sebelas) item pengukuran stresor tantangan dan hambatan (Cavanaugh et al., 1998). Item-item tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Item-item Stres dan Kategorinya

No.	Item Stres	Stresor Tantangan atau Stresor Hambatan
1	Jumlah proyek dan atau tugas yang saya miliki.	Stresor Tantangan
2	Jumlah waktu yang saya habiskan saat kerja.	Stresor Tantangan
3	Volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.	Stresor Tantangan
4	Tekanan waktu yang saya alami.	Stresor Tantangan
5	Besarnya tanggung jawab yang saya miliki.	Stresor Tantangan
6	Ruang lingkup tanggung jawab yang diemban oleh posisi saya.	Stresor Tantangan
7	Sejauh mana politik mempengaruhi keputusan organisasi dibandingkan kinerja.	Stresor Hambatan
8	Ketidakmampuan untuk memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari saya dalam pekerjaan.	Stresor Hambatan
9	Banyaknya birokrasi yang harus saya lalui untuk menyelesaikan pekerjaan	Stresor Hambatan

---

	saya.	
10	Kurangnya keamanan kerja yang saya miliki.	Stresor Hambatan
11	Sejauh mana karier saya tampak “terhenti”.	Stresor Hambatan

---

Sumber: Cavanaugh et al. (1998).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Model stresor tantangan-hambatan merupakan upaya untuk mengidentifikasi dan menjelaskan bagaimana hubungan antara stres dan hasil-hasil yang diharapkan dapat digunakan di tempat kerja. Model ini menyatakan bahwa penyebab stres di tempat kerja harus dibagi menjadi dua kategori berbeda, yaitu stresor tantangan dan stresor hambatan. Kerangka kerja stresor tantangan-hambatan berakar pada studi *eustress*, model transaksional/penilaian (Lazarus & Folkman, 1984) dan teori konservasi sumberdaya dari Hobfoll (2001). Namun beberapa penulis telah mengintegrasikan kerangka tantangan-hambatan dengan teori-teori lainnya juga. Mengintegrasikan teori dapat membantu menyelesaikan konflik dengan teori yang bersaing, sehingga membantu mengembangkan kedua kumpulan teori.

### Saran

Penelitian di masa mendatang dapat menguji atau membandingkan banyak kerangka kerja teoritis lainnya. Sebagai contoh dari penggunaan teori lainnya adalah pada meta analisisnya, LePine et al. (2005) mengintegrasikan hubungan tantangan-hambatan dengan model transaksional Lazarus dan Folkman (1984) dan teori ekspektansi dari Vroom, yang memberikan bukti bahwa perbedaan tantangan-hambatan sesuai seperti yang diharapkan dalam kolaborasi antar teori-teori tersebut. Penelitian mendatang hendaknya juga menjelaskan konsekuen/hasil-hasil dari stresor tantangan dan hambatan pada level tim dan level organisasi, tidak hanya hasil-hasil pekerjaan pada level individu. Selain itu, bisa dijelaskan juga variabel-variabel yang dapat memoderasi hubungan antara stresor tantangan dan hambatan tersebut pada hasil-hasil kerja. Hasil penelitian terdahulu dapat digunakan untuk mendesain intervensi yang dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan di saat stresor tantangan dan hambatan muncul.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M., & Raja, U. 2018. Challenge-hindrane stressors and job outcomes: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 189–201.
- Beehr, T. A. 1976. Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61, 35–40.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. 2004. The relationship between work-related stress and work outcomes: The role of felt-challenge and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165–181.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. 1998. “Challenge” and “hindrance” related stress among U.S. managers. Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper. Ithaca, NY: Cornell University.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. 2000. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834–848.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. 2001. The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology. An International Review, 50*, 337–421.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. 2004. Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*, 883–891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. 2005. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*, 764–775.
- O'Brien, K. E., Beehr, T. A. 2019. So far, so good: Up to now, the challenge–hindrance framework describes a practical and accurate distinction. *Journal of Organizational Behavior, 40*:962–972.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. 2007. Differential challenge stressor–hindrance stress relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438–454.
- Rodell, J. B. & Judge, T.A. 2009. Can “Good” Stressors Spark “Bad” Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and Counterproductive Behaviors, *Journal of Applied Psychology, 94* (6): 1438–1451.
- Sawhney, G. & Michel, J. S. 2022. Challenge and Hindrance Stressors and Work Outcomes: The Moderating Role of Day-Level Affect. *Journal of Business and Psychology, 37*: 389–405.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior, 10*, 35–58.
- Searle, B. J., & Auton, J. C. 2015. The merits of measuring challenge and hindrance appraisals. *Anxiety, Stress and Coping, 28*, 121–143.
- Stiglbauer, B., & Zuber, J. 2018. Challenge and hindrance stress among schoolteachers. *Psychology in the Schools, 55*, 707–721.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. 2009. Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 254–262.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.