

Chapter 11

Processes of Emotion in the Workplace



EMOTION IN THE WORKPLACE

Ada tradisi rasionalitas dalam pertimbangan kehidupan organisasi kita.

Sejak awal 1990-an, bagaimanapun, telah ada minat yang tumbuh di sisi emosional kehidupan organisasi dan apresiasi yang berkembang untuk ketegangan antara emosi dan rasionalitas di tempat kerja. Bertahun-tahun yang lalu, para sarjana Human Relations menganjurkan melihat lebih dekat pada perasaan manusia dalam organisasi, tetapi satu-satunya perasaan yang dipertimbangkan dalam beberapa dekade terakhir adalah "kepuasan." Namun, para peneliti kini mulai melihat betapa kompleks dalam kehidupan organisasi adalah emosional.



EMOTION IN THE WORKPLACE

Kebanyakan model kehidupan organisasi melihat tempat kerja sebagai pengaturan yang diatur oleh logika dan rasionalitas. Menurut model ini, pekerjaan terdiri dari tugas dan fungsi kognitif yang diperlukan untuk tugas-tugas. Kami melatih orang dalam logika dan mekanisme bagaimana melakukan pekerjaan mereka. Kami mengelola konflik dan perubahan dengan berpikir logis tentang apa yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan. Dan ketika kita membuat keputusan, kita harus hati-hati mempertimbangkan pro dan kontra dari setiap keputusan dan dalam membuat pilihan yang logis yang akan memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian



EMOTION AS PART OF THE JOB

Berbagai pekerjaan ada di mana interaksi dengan klien merupakan aspek penting dari pekerjaan. Dalam banyak ini, komunikasi antara karyawan dan klien melibatkan beberapa derajat konten emosional atau afektif (lihat Waldron,1994). Arlie Hochschild adalah sarjana pertama sistematis untuk menangani fenomena ini dalam bukunya *The Heart Managed* (1983). Dia menggunakan tenaga kerja emosional istilah untuk mengacu pada pekerjaan dimana pekerja diharapkan untuk menampilkan perasaan tertentu dalam rangka memenuhi harapan peran organisasi.

Beberapa generalisasi dapat diteruskan tentang tubuh bekerja pada tenaga kerja emosional :



1

Sebagian besar penelitian menganggap pekerja layanan di garis depan dalam organisasi yang sanksi (dan membayar) emosi dalam pelayanan pelanggan.

Dengan demikian, tenaga kerja emosional dipandang sebagai cara untuk meningkatkan keberhasilan dan keuntungan-organisasi

3

Sebagian besar penelitian menganggap menampilkan emosional yang diciptakan melalui akting dalam atau permukaan akting-dengan kata lain, menampilkan emosional yang dalam beberapa cara tidak ekspresi otentik emosi saat ini atau abadi

2

Sebagian besar penelitian menganggap emosi yang secara eksplisit dikendalikan melalui pelatihan dan karyawan manual. Misalnya, Steinberg dan Figart (1999, hal 9) mengutip sebuah buku pedoman karyawan di sebuah gourmet deli sebagai mengarahkan: "Dalam keadaan tidak boleh pelanggan pernah bertanya-tanya jika Anda mengalami hari yang buruk. Masalah Anda harus bertopeng dengan senyum."

4

Ketika buruh memberlakukan tenaga kerja emosional, mereka sangat menyadari bahwa mereka bertindak untuk tujuan manajerial dan (kadang-kadang) keuntungan pribadi (Miller, Considine & Garner, 2007).



EMOTION AS PART OF WORKPLACE RELATIONSHIPS

Emosi adalah bagian yang penting karena itu adalah bagian yang menentukan dari pekerjaan seseorang. memang, individu dalam semua peran organisasi merasakan emosi di tempat kerja. beberapa sarjana berpendapat bahwa kita harus melihat kurangan emosi yang dibutuhkan oleh pekerjaan dan lebih banyak di emosi yang muncul dari hubungan di tempat kerja (Sandelands & Boudens, 2000; Waldron, 2000)

Waldron (2000) berpendapat bahwa ada beberapa aspek hubungan kerja yang menciptakan potensi emosi yang kuat dalam organisasi, yaitu :



Ketegangan antara publik dan swasta dalam hubungan kerja:

Perhatikan, Misalnya, kasus di mana teman-teman di luar tempat kerja adalah pengawas dan bawahan di tempat kerja.

Kesetiaan Konflik:

Karena organisasi adalah sistem yang kompleks, pekerja sering merasa banya loyalitas. Konflik ini mungkin melibatkan perbedaan antara apa yang terbaik bagi individu dan apa yang terbaik bagi perusahaan. Kesetiaan mungkin mengembangkan kelompok subkultur yang memiliki terbentuk di tempat kerja.

Hubungan jaringan dan emosional "berdengung":

Waldron (2000) juga menunjukkan bahwa emosi dapat menyebar seperti api di tempat kerja. Satu komentar negatif dalam rapat dapat menyebabkan pemberontakan umum. Sebuah rumor tentang kemungkinan perampangan menyebabkan kepanikan.

Hak dan kewajiban emosional di tempat kerja:

Akhirnya, Waldron (2000) berpendapat bahwa kebanyakan tempat kerja termasuk rasa yang kuat relasional moralitas-apa yang adil, benar, dan hanya dalam hubungan kerja. Ketika norma ini terganggu, emosi yang kuat dapat dilihat.

EMOTION RULES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

Emosi, kemudian, adalah bagian sentral dari kehidupan organisasi baik dalam hal interaksi dengan pelanggan atau klien dan dalam hal interaksi dengan anggota lain dari organisasi. Beberapa ahli baru-baru ini tampak di seluruh wilayah ini dengan mencoba memahami aturan-aturan emosi untuk tampilan emosional di tempat kerja dan dengan memahami peran yang mungkin memainkan kecerdasan emosional di berbagai tempat kerja interaksi.

Kramer dan Hess (2002) disurvei berbagai pekerja untuk belajar tentang aturan yang mengatur kehidupan dirasakan emosional dalam sebuah organisasi.



EMOTIONAL DISPLAY RULES

EXPRESS EMOTIONS IN A PROFESSIONAL WAY

Seorang individu harus memiliki kontrol atas emosi mempertahankan suasana "seperti bisnis" di tempat kerja

EXPRESS EMOTIONS TO IMPROVE SITUATIONS

Tampilan emosional harus dikelola untuk mencegah atau memperbaiki masalah dan menciptakan iklim kerja yang positif

EXPRESS EMOTIONS TO THE RIGHT PEOPLE

Emosi positif dan negatif harus diarahkan ke orang yang tepat di lingkungan yang sesuai.

EXPRESS EMOTIONS TO HELP INDIVIDUALS

Tampilan emosional harus dikelola untuk memberikan dukungan dan membantu orang lain.

DO NOT MANAGE EMOTIONS FOR PERSONAL BENEFIT TO THE DETRIMENT OF OTHERS

Tampilan emosional tidak boleh dikelola dengan cara yang murni untuk promosi diri.

THE EXPRESSION OF CERTAIN EMOTIONS IS ALWAYS INAPPROPRIATE

Pekerja harus mempertahankan kontrol emosi positif yang sesuai peran dan tidak boleh menyalahgunakan orang lain.

STRESS, BURNOUT, AND SOCIAL SUPPORT IN THE WORKPLACE



BURNOUT

Kejenuhan adalah kondisi kronis yang dihasilkan dalam keseharian di lingkungan kerja yang menjadi korban adalah para karyawan. Dalam cakupannya, konseptualisasi kejenuhan telah dikembangkan oleh Maslach dan rekan-rekannya dalam studi mereka tentang pekerja pelayanan masyarakat (Maslach, 1982). Maslach melihat burnout terdiri dari tiga dimensi yang saling terkait :

1. Emotional exhaustion, adalah benar-benar inti dari fenomena kejenuhan. Pekerja mengalami kejenuhan emosional ketika mereka merasa lelah, frustrasi, kerja berlebihan, atau tidak mampu untuk menghadapi hari esok dalam pekerjaan
2. Lack of personal accomplishment, aspek fenomena kejenuhan mengacu pada pekerja yang melihat diri mereka sebagai kegagalan, tidak mampu secara efektif menyelesaikan persyaratan kerja.
3. Depersonalization, Dimensi ini hanya relevan untuk pekerja yang harus berkomunikasi interpersonal dengan orang lain (misalnya, klien, pasien, mahasiswa) sebagai bagian dari pekerjaan



Stress Leading to Burn out.

Feature Set

Value Proposition

Product-Market Fit

Stressors	Burnout	Outcomes
Environmental factors that are difficult for an individual to deal with:	Strain that results from ongoing stressors:	Physiological, attitudinal, and organizational results of burnout:
workload, role conflict, role ambiguity, life events, home/work conflict	emotional exhaustion, depersonalization, decreased personal accomplishment	coronary heart disease, high blood pressure, lower job satisfaction, less commitment, turnover

Microeconomics Learning

Figure 11.1 | Basic Model of Stress in the Workplace

Target Customer

STRESSORS THAT LEAD TO BURNOUT

Para peneliti telah meneliti berbagai macam lingkungan kerja organisasi yang mengarah pada kejenuhan. Tiga dari stres kerja yang paling sering diidentifikasi adalah beban kerja, peran konflik, dan ambiguitas peran (Miller, Ellis, Zook & Lyles, 1990). Beban kerja berkaitan dengan kejenuhan baik secara kuantitatif-memiliki "terlalu banyak" pekerjaan yang harus dilakukan-dan kualitatif-memiliki pekerjaan yang "terlalu sulit" (Beehr & Newman, 1978). Konflik peran dan ambiguitas berperan penting bagi stressor di tempat kerja. Konflik peran melibatkan dua atau lebih peran yang bentrok satu sama lain, dan ambiguitas peran terjadi ketika ada ketidakpastian tentang penentuan peran (Matteson & Ivancevich, 1982).

OUTCOMES OF BURNOUT

Gambar 11.1 menunjukkan kejenuhan memiliki efek seperti fisiologis, sikap, dan organisasi. Secara fisiologis, Kejenuhan telah dikaitkan dengan berbagai penyakit seperti penyakit jantung koroner (lihat House & Cottington, 1986, untuk review) dan tekanan darah tinggi (Fox, Dwyer & Ganster, 1993). Peneliti lainnya telah menyelidiki hasil sikap dari kejenuhan. Sebagai contoh, para peneliti menyelidiki berbagai pekerjaan dan pekerja yang berkaitan dengan tingkat kejenuhannya memberi dampak untuk kepuasan kerja (Miller, Ellis, Zook & Lyles, 1990).

COMMUNICATION AS A CAUSE OF BURNOUT

EMOTIONAL LABOR AS A CONTRIBUTOR TO BURNOUT

Emosional tenaga kerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pekerjaan di mana emosi spesifik diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan. Dikatakan bahwa bahaya utama tekanan tenaga kerja adalah saat mereka tidak mengekspresikan emosi mereka. Morris dan Feldman (1996) menyebut ini "disonansi emosional" dan berpendapat bahwa itu adalah faktor utama yang menyebabkan konsekuensi negatif seperti kejenuhan, ketidakpuasan kerja, dan omset.

EMPATHY, COMMUNICATION, AND BURNOUT

Penelitian membuktikan bukan "penentuan" dan "keberhasilan" penyebab emosi dari emosional tenaga kerja melainkan emosi alami yang sering muncul dalam pelayanan manusia bekerja. Secara khusus, Miller, Kaku, dan Ellis (1988) telah meneliti peran emosional komunikasi dan kejenuhan dengan mengembangkan dan menguji model komunikasi, empati, dan kejenuhan bagi pekerja pelayanan sosial.

Penelitian ini memberikan bukti bahwa komunikasi emosional di tempat kerja dapat merugikan tetapi hanya dalam kondisi tertentu. Secara khusus, ketika individu dalam situasi merasa peduli dengan klien dan berkomunikasi, akan menghasilkan kejenuhan. Sebaliknya, perasaan peduli yang tidak berlebihan tidak memberikan efek kejenuhan.



Coping with Burnout

Individual and Organizational Coping Strategies

Banyak cara seorang individu bereaksi terhadap burnout, dalam konteks negatif dan disfungsional contohnya seperti mabuk berlebihan, menggunakan narkoba, dan ketidakhadiran. Namun ada cara positif untuk mengatasi burnout. Tiga jenis cara mengatasinya ada Problem-Centered Coping (mengatasi penyebab kejenuhan secara langsung), Appraisal-Centered Coping (mengubah pola pikir mengenai situasi yang membuat stres), dan Emotion-Centered Coping (mengurangi hasil efek negatif dari burnout).

COMMUNICATIVE COPING: PARTICIPATION IN DECISION MAKING

Cara pertama dalam mengatasi burnout adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan (PDM: Participation in Decision Making). PDM dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pekerja lewat aliran informasi (model kognitif), kepuasan kebutuhan pekerja tingkat tinggi (model sikap), dan mengurangi burnout terkait pekerjaan. Jackson (1983) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mengalami tingkat ketegangan yang rendah dan niatan lebih kecil untuk meninggalkan pekerjaan.

PDM harus mengurangi burnout terkait pekerjaan, karena PDM berfungsi untuk mengurangi dua stressor; konflik dan ambiguitas. Jackson (1983) mengatakan PDM harus mengarah ke "pengetahuan yang lebih akurat (a) harapan formal dan informal yang dibuat pihak lain bagi pekerja, dan (b) kebijakan formal dan informal dan prosedur organisasi, serta perbedaan kedua hal tersebut" (hal. 6). Selain efek tersebut pada definisi peran, bisa juga karyawan yang berpartisipasi merasa lebih dihargai oleh organisasi dan merasakan pengaruh dan kontrol di tempat kerja.

COMMUNICATIVE COPING: SOCIAL SUPPORT

Cara kedua mengatasi burnout adalah dukungan sosial, di mana banyak penelitian mengatakan dukungan sosial dapat melindungi dari tekanan besar dan kecil kehidupan (lihat Albrecht, Burleson & Goldsmith, 1995, untuk review). Bagian ini fokus pada fungsi pengurangan ketegangan di tempat kerja, dan mekanisme pengurangan burnout. Berbagai tipologi diusulkan untuk mengkategorikan dukungan sosial (lihat, misalnya, House, 1981). Kebanyakan tipologi melibatkan tiga fungsi utama:



DEMOTIONAL SUPPORT

Membiarkan orang lain tahu bahwa mereka dicintai dan diperhatikan. Mungkin melibatkan pesan yang meningkatkan harga diri seseorang, menunjukkan penghargaan tanpa syarat, atau mungkin melibatkan penyediaan bahu untuk menangis atau teman tempat berkeluh kesah.

INFORMATIONAL SUPPORT

(penyediaan fakta dan saran untuk membantu mengatasi masalah. Beberapa jenis dukungan informasi dapat membantu di tempat kerja. Seperti informasi yang bisa mengurangi stres di tempat kerja (seperti konflik peran dan beban kerja), dan pemberian saran untuk mengatasi burnout.

INSTRUMENTAL SUPPORT

Bantuan fisik atau materi yang membantu mengatasi stres dan ketegangan. Singkatnya, dukungan instrumental melibatkan menyediakan sumber daya dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengatasi kejenuhan kerja.

Berbagai orang dapat memberikan dukungan yang mereka butuhkan untuk mengatasi kejenuhan. Tiga sumber yang paling umum adalah supervisor, rekan kerja, serta teman-teman dan keluarga:

SUPPORT FROM SUPERVISORS

Kemungkinan besar berbentuk instrumental dan informasional, karena supervisor memiliki pengetahuan dan akses sumber daya untuk memberikan dukungan tersebut. Supervisor juga bisa mengurangi beban kerja dengan menginformasikan manajemen tentang perlunya tambahan pekerja (berbentuk dukungan instrumental).

SUPPORT FROM COWORKERS

Datang berbentuk informasi dan emosional, karena dapat memberikan informasi berharga tentang menangani stres di organisasi dan memiliki pemahaman yang jelas tentang konteks tempat kerja.

SUPPORT FROM FRIENDS AND FAMILY

biasanya berbentuk emosional dan instrumental, karena mereka tahu seseorang dengan baik untuk memberikan dukungan dan bahu untuk bersandar, juga dapat membebaskan seseorang dari tanggung jawab di rumah.

THANK YOU

