

# STRES KERJA DAN KINERJA DALAM PERSPEKTIF TEORI DAN BUKTI EMPIRIK

Muhdar HM

Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Sultan Amai Gorontalo

E-mail: muhdar73@gmail.com

## *Abstract*

*Stress can cause both positive and negative impacts. The negative impact in terms of the effects of stress on health, decrease stability and endurance will decrease the performance of individuals and hinder of career. The positive effects of stress will lead to the development of a career because a stressor can be used as a motivator to spur increased employee performance. Some researchers have suggested that the conflict between individu, excessive workload, and time wasters is the strongest cause of stress on the false kind of job. Some of the behavior and actions of employees such as the lack of a good performance from employees, high absenteeism, and high turnover rate, caused by the stress of the organization and the organization committee should intervene to reduce stress, one of which is to redesign work.*

**Keywords:** *Work Stress, Employee, Performance*

## *Abstrak*

*Stres dapat menimbulkan dampak baik positif maupun negatif. Dampak negatif dari stres dari sisi kesehatan adalah menurunkan stabilitas dan daya tahan akan menurunkan kinerja individu dan menghambat karir. Efek positif dari stres mampu memotivasi karyawan. Beberapa peneliti telah menyarankan bahwa konflik antara individu, beban kerja yang berlebihan, dan pemborosan waktu adalah penyebab terkuat stres pada banyak jenis pekerjaan. Beberapa perilaku dan tindakan karyawan seperti kurangnya kinerja yang baik dari karyawan, ketidakhadiran tinggi, dan tingkat turnover tinggi, yang disebabkan oleh stres organisasi dan komite organisasi harus melakukan intervensi untuk mengurangi stres, salah satunya adalah dengan mendesain ulang bekerja.*

**Kata kunci:** *Stres Kerja, Karyawan, Kinerja*

Kata “stres” umumnya digunakan agar orang lain memaklumi keadaan kita sehingga kita bisa mendapat suatu “dispensasi” dari orang lain. Berdasarkan keadaan tersebut maka

“stres” mengandung suatu pengertian yang “negative” sehingga perlu kita “usir” dari hidup kita. Tujuannya adalah agar hidup kita lebih “produktif” dan lebih berguna bagi

orang lain. Kemalasan yang luar biasa pada saat kita bangun pagi, langkah lunglai pada setiap langkah menuju kantor, perasaan malas untuk memulai atau menyelesaikan suatu pekerjaan, muka muram dan malas bertemu/berbicara dengan orang lain (apalagi dengan atasan) merupakan sebagian dari tanda-tanda “STRES”.

Stres adalah suatu keadaan dimana mental kita lelah (kelelahan mental) – Jadi bukan hanya fisik yang bisa lelah. Stres dapat menyerang semua orang tanpa kecuali, pada awalnya memang bukan gangguan kesehatan yang berbahaya namun bila tidak segera disikapi (tetapi tetap diikuti, dinikmati dan didiamkan saja), dampaknya dapat melebihi “virus” penyakit yang paling berbahaya sekalipun dan tidak jarang dapat mematikan. Betapa bahayanya stres sehingga perlu kita “manajemen” dengan baik agar stres berat tidak datang kepada kita. Melihat begitu mengerikannya akibat dari stres, maka kita perlu melakukan “manajemen” stres. Istilah manajemen dalam ilmu ekonomi dapat diartikan sebagai melakukan suatu tindakan melalui tahapan: *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC).

Dikaitkan dengan stres, maka perlu dilakukan POAC dengan cermat dalam kehidupan mulai dari pola makan, pola tidur, pola kegiatan/aktifitas, pola pikir dan sebagainya. Pada intinya dalam menjalankan aktifitas kehidupan, kita harus dapat “memanage” segala sesuatunya dengan baik. Dalam lingkungan kerja, dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang dipegang dan beradaptasi dengan lingkungan serta rekan kerja yang memiliki karakter berbeda-beda. Interaksi antara individu dan lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak negatif yang memicu terjadinya konflik dan masalah

dalam pekerjaan dan dampak positif yang terciptanya kondisi lingkungan kerja yang dinamis karena adanya penyesuaian terhadap tantangan dalam lingkungan internal organisasi dan eksternal organisasi karena pengaruh globalisasi, ledakan informasi melalui teknologi, obsesi kualitas, dan diversitas yang dapat menimbulkan terjadinya konflik di tempat kerja.

Konflik ditempat kerja, pemberian beban kerja yang terlalu berlebihan terhadap karyawan dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan yaitu kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan yang dihadapi oleh setiap orang baik secara fisik maupun mental. Stres di lingkungan kerja dapat terjadi pada setiap level manajemen mulai dari *top of management* sampai pada karyawan biasa dan memberikan pengaruh buruk terhadap kinerja individu yang berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

Stres memiliki arti yang berbeda pada tiap individu tergantung pada bagaimana individu tersebut merespon masalah yang dihadapi baik berkaitan dengan beban kerja maupun lingkungan kerja. Kadangkala seseorang menciptakan suatu kesulitan tanpa diketahui bahwa kesulitan tersebut ada, misalnya adanya respon negatif yang berlebihan dari seorang karyawan ketika ia menerima setiap tugas yang diberikan. Reaksi negatif dengan menganggap bahwa ia memiliki keterbatasan atau tidak memiliki kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik akan memicu perasaan stres dalam diri karyawan dalam wujud *stimulus* dan *response*.

Fenomena diatas menunjukkan bahwa stres yang menimpah dalam diri pegawai memerlukan pengelolaan yang baik, kenapa harus baik? Agar stres dapat memberikan dampak yang positif. Dampak yang positif dapat melahirkan kinerja yang baik pula.

Berdasarkan uraian diatas, maka tulisan ini akan menyorot dua masalah mendasar yang perlu mendapat jawaban secara teoritis. *Pertama*, bagaimana konsep work stress dan kinerja dalam tinjauan teoritis? *Kedua*, bagaimana dampak work stress terhadap kinerja: bukti empirik?

### **Stres Kerja dan Kinerja: Perspektif Teori**

Beberapa pengertian stres yang dijabarkan oleh para penulis yang pada dasarnya memiliki arti atau makna yang sama. Ivancevich, Gibson, Donnelly (Anatan dan Ellitan, 2007:55) merumuskan stres sebagai suatu tanggapan penyesuaian yang dilatarbelakangi oleh perbedaan individu atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis/fisik yang berlebihan kepada seseorang. Beehr and Newman (Rivai, 2004:516) memiliki pandangan lain yang meninjau dari sudut interaksi antara individu dan lingkungan, mereka mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi dimana terdapat interaksi antara seseorang dengan pekerjaannya dan dikarakteristikan oleh perubahan dalam diri seseorang yang memaksa mereka untuk menyimpang. (*ibid*).

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun di luar. Artinya karyawan

yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya (Siagian, 1997:300).

Penulis lain yaitu Mc. Grant mendefinisikan stres sebagai suatu keadaan-keadaan yang tidak menyenangkan sebagai akibat seseorang menghadapi ketidakpastian apakah dia dapat mengatasi tantangan terhadap nilai-nilai yang penting. Dalam definisi tersebut terdapat tiga komponen penting yaitu tantangan yang dirasakan (*perceive challenge*) yang timbul akibat interaksi seseorang dengan persepsi mereka terhadap lingkungan, nilai-nilai penting (*important value*) timbul karena seseorang mengalami kejadian, namun hal tersebut dianggap tidak penting sehingga tidak menimbulkan stress, dan ketidakpastian resolusi (*uncertainty resolution*), terjadi bila seseorang menginterpretasikan situasi bahwa ada kemungkinan untuk sukses dalam menghadapi suatu tantangan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa stress merupakan respon seseorang terhadap suatu hal yang ia hadapi baik dalam hal interaksi dengan orang lain maupun terhadap pekerjaan, lingkungan, dan kejadian yang menuntut perhatian yang dapat membawa dampak positif atau negatif terhadap seseorang (dalam Anatan dan Ellitan, 2007:55).

Cooper (Landsbergis, P.A., & Vivona – Vaughan, E) berpendapat bahwa stres merupakan suatu tekanan yang meletakkan faktor psikologis dan fisik di belakang rentang stabilitasnya yang menimbulkan ketegangan di dalam diri individu. Sedangkan Fisher, et al. (1990) mendefinisikan stress sebagai tanggapan, baik fisik maupun psikis, terhadap stressor. Stressor merupakan suatu kejadian yang menuntut/meminta suatu tindakan dari seorang individu. Dengan demikian menurut Fisher dan peneliti lainnya,

stres tidak selalu merupakan fenomena yang merusak/merugikan karena dalam kenyataannya, sejumlah stres merupakan suatu hal penting dan proses yang mungkin perlu dilalui seseorang dalam rangka mencapai tujuan.

Definisi lain dikemukakan oleh Krantz (Miner, 1992) bahwa stres mengacu pada suatu keadaan internal dari seorang individu yang mempersepsikan adanya ancaman-ancaman atau tantangan-tantangan terhadap kondisi kesehatan fisik dan atau mental. Dalam pengertian stres di sini, menekankan suatu persepsi seseorang dan evaluasi dari rangsangan yang secara potensial membahayakan, serta mempertimbangkan persepsi dari tantangan/ancaman sebagai akibat dari perbandingan antara tuntutan yang dihadapi pada diri seorang individu dengan kemampuan seorang individu untuk mengatasi/memenuhi tuntutan tersebut. Suatu persepsi yang tidak seimbang pada mekanisme ini akan menimbulkan respon stress baik secara psikologis ataupun perilaku.

Sejumlah penelitian menemukan bahwa stres kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja mereka secara keseluruhan dalam pekerjaan mereka. Karena kebanyakan organisasi sekarang lebih menuntut untuk hasil pekerjaan yang lebih baik. Bahkan, zaman modern telah disebut sebagai “usia kecemasan dan stres” (Coleman, 1976). Stres itu sendiri akan dipengaruhi oleh jumlah stressor. Namun demikian, Beehr dan Newman (1978) telah mendefinisikan stres sebagai suatu situasi yang akan memaksa seseorang untuk menyimpang dari fungsi normal karena perubahan (yaitu mengganggu atau meningkatkan) dalam kondisi psikologisnya dan atau kondisi fisiologis, sehingga orang tersebut terpaksa menyimpang dari fungsi normal. Dari

definisi yang telah diidentifikasi oleh para peneliti, kita dapat menyimpulkan bahwa itu benar-benar penting bagi seorang individu untuk mengenali tekanan yang dihadapi oleh mereka dalam karir mereka. Beberapa faktor demografis dapat mempengaruhi cara akademik universitas staffindakan di tempat kerja mereka.

Ada beberapa faktor yang member kontribusi stres dalam dunia kerja, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi atau kerja dan faktor-faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan individu. *Pertama*, Sumber stress organisasional. Kahn dan Byosiere (1992) dalam Cropanzano, et al., (1997) membagi sumber stress dalam kehidupan organisasi menjadi 2 kategori, yaitu sumber stress fisik dan sumber stress psiko-sosial. Sumber stress fisik berkaitan dengan lingkungan fisik organisasi, seperti penerangan, kebisingan, getaran dan sebagainya. Sumber stress psikososial berkaitan dengan lingkungan sosial organisasi. Sumber stress yang termasuk dalam kategori ini antara lain iklim organisasional, gaya manajemen, disain jabatan dan konflik peran. Dalam penelitian ini, stres bersumber dari psikososial yakni adanya politik dan dukungan organisasional yang dipersepsikan.

*Kedua*, Sumber stress ekstra-organisasional. Faktor-faktor dari luar organisasi dapat berpengaruh terhadap dunia kerja, karena individu dapat pula beraktivitas dengan lingkungan di luar tempat kerjanya. Ketika aktivitas di luar organisasi menimbulkan stres, dapat saja stres ini terbawa ketika bekerja (Greenberg & Baron, 2000). Stressor ekstra-organisasional ini meliputi factor-faktor seperti hubungan keluarga, wilayah tempat tinggal dan factor-faktor ekonomis, perkawinan, dinamika perubahan angkatan kerja (Hendrix et al., 1985).

### **Pengertian Kinerja SDM**

Menurut Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (Anwar Prabu 2006:9). Kinerja (*performance*) adalah manifestasi perilaku pegawai pada waktu sedang bekerja, sementara produktivitas adalah hasil bersih dari kinerja para pegawai atau karyawan (Mendonca dan Kanungo, 1990:227).

Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Prabu (2000:67) memberi definisi bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernardin & Russel dalam Ambar dan Rosidah (2003:223-224) menjelaskan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan Pengertian di sini tidak bermaksud

menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Mill (1990: 3) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Mathis (2001: 83), kinerja seseorang tergantung pada tiap faktor: kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut. Hubungan antara faktor-faktor ini, secara luas diakui dalam literatur manajemen, adalah kinerja (P) adalah hasil dari ability/kemampuan (A) dikalikan dengan effort/usaha (E) dikalikan dengan support/dukungan (S) dalam bahasa matematisnya dapat ditulis bahwa  $P = A \times E \times S$ . Kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau tidak ada.

### **Penilaian Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam usaha perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Meggison dalam Mangkunegara (2002:69), mengemukakan bahwa: "*Performance appraisal is the procee an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended (performance appraisal)*"

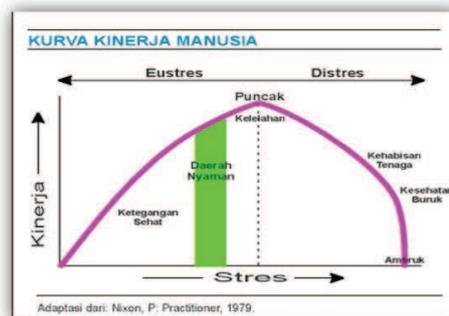
adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah eseoiran pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan)". Menurut Rivai (2005:18) "Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilakanakan secara formal yang dikaitan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Rivai (2005:19) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan: (a) Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja. (b) Salah satu cara untuk menentukan penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan. (c) Alat yang baik untuk menganalisa kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Dari beberapa definisi diatas, maka penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

### Dampak Stres Kerja Terhadap Kinerja: Bukti Empirik

Menurut Hans Selye, dalam (Maramis, 1999), stres adalah respons umum terhadap adanya tuntutan pada tubuh. Tuntutan tersebut adalah keharusan untuk menyesuaikan diri, dan karenanya keseimbangan tubuh terganggu. Manusia membutuhkan stres untuk bisa berfungsi normal. Anggappalah stres sebagai suatu tantangan, tanpa itu manusia tidak akan tergerak untuk melakukan sesuatu. Seberapa besar stres yang dibutuhkan?

Mari kita lihat Gambar 1.



Gambar 1. Kurva Kinerja Manusia

Mula-mula, sejalan dengan meningkatnya stres, meningkat pula kinerja manusia sampai suatu titik tertentu. Pada saat ini kita tidak menganggap diri kita dalam keadaan stres, melainkan dalam keadaan bersemangat, bergairah, atau penuh dorongan. Namun, lewat titik tersebut, tambahan stres akan membuat kinerja kita menurun dan mengurangi kemampuan untuk mengatasinya. Sebagian besar dari kita mempunyai rentang stres yang optimal atau "Daerah Nyaman" (*Comfort Zone*) yang membuat kita merasa nyaman dan berfungsi baik. Jika kita melampaui daerah nyaman, timbul rasa lelah yang merupakan tanda untuk mengurangi tingkat stres kita. Jika hal itu tidak dilakukan, maka kita menjadi kehabisan tenaga, sakit, dan akhirnya ambruk (*breakdown*).

Beberapa studi empiris telah dilakukan untuk mengetahui penyebab stres (*stressor*) dan akibatnya terhadap kinerja individu maupun organisasi serta usaha tiap individu untuk mengatasi masalah tersebut. Narayana, Menon, dan Spector, (Anatan dan Elitan, 2007:60), melakukan riset tentang stres dalam tempat kerja berdasarkan *gender* dan jenis pekerjaan yaitu juru tulis (*clerical*), professor yang bekerja di dunia akademisi, dan salesman dengan menggunakan *open ended method technique*, disimpulkan bahwa konflik antar individu, beban kerja

yang berlebihan, dan *time wasters* merupakan penyebab stres yang paling banyak berperan pada semua jenis pekerjaan yang diteliti. Dari sudut pandang *gender* ditemukan bahwa perempuan lebih cepat mengalami stres dari pada kaum pria karena perempuan menjalankan peran ganda di kantor maupun dirumah tangganya.

Sementara itu, Briner dan Reynolds (1999) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perilaku dan tindakan pegawai seperti kurang baiknya kinerja pegawai, tingkat absensi tinggi, dan tingkat turnover tinggi, muncul akibat *organizational stress* dan perlu intervensi dari pihak pengurus organisasi untuk mengurangi stress, salah satunya adalah dengan *job redesign* untuk mengurangi atau mengeliminir gejala diatas.

Meskipun banyak penelitian pada hubungan antara stres dan fungsi berfokus pada dampak kinerja negatif dari stres, tidak semua stres itu buruk. Bahkan, Selye (1956) menekankan bahwa stres adalah bagian penting dari kehidupan dan bahwa hal itu tidak selalu melibatkan konsekuensi negatif bagi organisme yang terlibat. Bahkan, pada tingkat moderat tertentu, stres justru bisa meningkatkan kinerja individu. Ada penelitian substansial mendukung konsep "stres yang baik". Yerkes dan Dodson (1908) adalah yang pertama untuk "tersandung" pada hubungan terbalik-U antara stres dan kinerja. Karya mereka berfokus pada efek stres pada respon belajar tikus. Menggunakan tiga percobaan dengan tingkat rendah, sedang, dan tinggi dari stimulus, penulis menemukan hubungan yang lemah tapi lengkung, dengan kinerja pada tugas yang bertambah baik karena stimulus stressor mencapai tingkat sedang dan menurun karena kekuatan stimulus meningkat balik titik ini.

Penelitian sejak Yerkes dan Dodson telah mendukung hubungan terbalik-U antara stres dan kinerja. Scott (1966) menemukan bahwa peningkatan kinerja individu dengan stres dan gairah yang dihasilkan untuk titik optimal dan kemudian menurun sebagai stres dan meningkatkan rangsangan luar ini optimal. Selanjutnya, Srivastava dan Krishna (1991) menemukan bukti dari sebuah hubungan terbalik-U memang ada untuk kinerja pekerjaan dalam konteks industri. Selye (1975) dan McGrath (1976) juga menunjukkan hubungan terbalik-U antara stres dan kinerja. Akhirnya, penelitian tentang teori gairah mendukung hipotesis terbalik-U, dengan asumsi bahwa stres eksternal menghasilkan respon stres fisiologis yang mirip dengan gairah. Sanders (1983) dan Gaillard dan Steyvers (1989) menemukan kinerja yang optimal ketika gairah berada pada tingkat moderat. Ketika gairah adalah terlalu tinggi atau terlalu rendah penurunan kinerja.

Ada banyak kritik dari hipotesis-U terbalik yang berpendapat bahwa hubungan antara stres dan kinerja tidak memiliki U-bentuk. Salah satu model alternatif adalah hubungan linear negatif. Sebagai contoh, Jamal (1985) berpendapat bahwa stres di tingkat manapun mengurangi kinerja tugas dengan mengeringkan energi seseorang, konsentrasi, dan waktu. Vroom (1964) menawarkan penjelasan yang sama, menunjukkan bahwa respon fisiologis yang disebabkan oleh stres mengganggu kinerja. Beberapa psikolog bahkan menunjukkan adanya hubungan positif linear antara stres dan kinerja. Sebagai contoh, Meglino (1977) berpendapat bahwa pada tingkat rendah stres, tantangan tidak hadir dan kinerja buruk. Kinerja yang optimal dalam modelnya datang pada tingkat tertingg stres.

Ada beberapa penelitian yang mendukung hipotesis ini, termasuk Arsenault dan Dolan (1983) dan Hatton dkk. (1995). Meskipun bukti empiris yang mendukung teori-teori alternatif, hipotesis terbalik-U masih yang paling intuitif menarik dan penjelasan yang paling digunakan untuk bagaimana stres dan kinerja terkait (Muse, dkk, 2003).

Studi awal melaporkan efek buruk dari berbagai stres pada kecepatan dan ketepatan dalam pelacakan, sinyal deteksi, penalaran verbal, pembentukan kalimat, dan jenis lain dari kinerja verbal (Lazarus dkk, 1952; Wilkinson, 1969). Penelitian yang lebih baru telah dipandu oleh proposisi tentang tuntutan adaptif stres yang menguras energi (Glass & Singer, 1972). Dalam (1980) versi Cohen model ini, stresor menciptakan kondisi informasi yang berlebihan karena mereka memaksa orang untuk memberikan perhatian khusus.

Hal ini menyebabkan kelelahan kognitif dan menguras energi yang dibutuhkan untuk kinerja tugas. Cohen (1980) terakhir beberapa penelitian yang mendukung model ini. Mereka menunjukkan bahwa setelah mengalami stres seperti suara bising, sengatan listrik, frustrasi birokrasi, dan beban tugas, orang melakukan kurang efektif pada tugas-tugas yang menyerukan toleransi terhadap frustrasi, akurasi administrasi, dan kemampuan untuk menghindari gangguan persepsi. Mereka juga menjadi kurang sensitif terhadap orang lain dan menunjukkan "penurunan dalam membantu, penurunan pengakuan perbedaan individual, dan peningkatan agresi" (hal. 95). Akibatnya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar di bawah ini, model kami menganggap bahwa stres subjektif menghasilkan kecemasan, permusuhan, dan depresi yang, pada gilirannya, mempengaruhi komponen kinerja pekerjaan seperti toleransi terhadap frus-

tasi, akurasi administrasi, sensitivitas interpersonal, dan altruisme.

### **Dampak Stres Kerja Terhadap Kinerja Individu**

Lebih Lanjut Ambar dan Ellitan (2007: 62) mengemukakan bahwa stres dalam lingkungan kerja yang ditimbulkan oleh beban kerja yang terlalu berat, masalah keluarga, maupun masalah hubungan kerjasama dengan rekan sekerja dan atasan dalam suatu organisasi pasti pernah dialami oleh setiap individu dalam suatu organisasi pada level manajemen atas hingga bawah baik pria maupun wanita. Work stressor berbeda-beda untuk setiap jenis pekerjaan, tiap level manajemen, dan untuk gender yang berbeda. Level manajemen bawah akan lebih sedikit mengalami stres di banding level manajemen atas yang memiliki tanggung jawab dan beban kerja lebih banyak. Sedangkan dalam perspektif *gender*, kaum wanita akan lebih muda mengalami stres dalam lingkungan kerja dibandingkan pria karena wanita khususnya yang sudah menikah memiliki peran ganda baik di kantor maupun dalam rumah tangga dan disisi lain wanita cenderung lebih memiliki perasaan sensitif dibandingkan pria oleh karenanya interpersonal conflict dan respectovely senantiasa menjadi pemicu stres pada golongan wanita.

Dalam berbagai riset, stres dilihat sebagai suatu faktor negatif yang menyebabkan munculnya masalah-masalah yang menghambat perkembangan karier pada masing-masing individu karena dihadapkan pada gangguan atau masalah psikologi, fiologi, perilaku (*behavior*), kognitif, maupun organisasi. Sedang disisi lain stres justru bisa dijadikan sebagai motivator dalam mengembangkan karier dan kinerja.

### Kesimpulan

Dari tulisan ini, dapat disimpulkan bahwa stres adalah normal untuk eksistensi manusia. Sebuah negara yang benar-benar bebas stres adalah kematian. Stres dapat menimbulkan dampak positif maupun dampak negatif. Dampak negatif ditinjau dari efek stres terhadap kesehatan yaitu menyebabkan gangguan baik mental (kognitif dan perilaku) maupun fisik yang menyerang stabilitas fungsi kerja organ tubuh. Selain itu stres memberi dampak negatif pada karier karena bila stres berdampak pada penurunan stabilitas dan daya tahan tubuh maka kinerja individu akan menurun dan menghambat karir mereka, tetapi di sisi lain adanya stres juga akan memicu perkembangan karier karena stressor bisa digunakan sebagai motivator juga untuk memacu peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, pengelolaan stress penting untuk dilakukan. Agar efektif, anggota organisasi harus mengenali kapan kenaikan dan kapan harus mengurangi stres. Kunci untuk mengelola stres secara konstruktif adalah pertama mengenali efeknya memberi energi atau merusak. Manajer dapat mendorong stres produktif. Mereka dapat membantu karyawan membangun tantangan ke dalam pekerjaan mereka dan memikul tanggung jawab tambahan dan otonomi dari waktu ke waktu.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka direkomendasikan kepada Pemilik bisnis dan manajemen tingkat atas dapat membantu manajer dan pegawainya mengatasi stres dengan cara berikut: membantu mereka aman di tempat kerja pengobatan untuk gejala misalnya stres melalui konseling dan workshop mengatur pengurangan stres, mendorong pengurangan stres kegia-

tan seperti olahraga, diet, relaksasi, atau dukungan psikologis. Akhirnya, organisasi dapat mengubah atau menghapus stres dengan merancang ulang pekerjaan untuk mengurangi konflik peran, peran berlebihan, ketidakjelasan peran, atau sebaliknya, kebosanan. Mereka juga dapat mengubah kebijakan organisasi untuk memberikan individu kontrol atas aktivitas kerja mereka.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Safaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Anatan. L dan Ellitan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Alfabeta. Bandung.
- Cropanzano, R., Howes, J. C. Grandey, A. A., & Toth, P. 1997. *The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress*. *Journal of Organizational Behavior*.18: 159 – 180.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1997. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey, USA: Prentice – Hall International. INC.
- Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hendrix, W. H., Ovalle, N. K., & Troxler, R. G. 1985. *Behavioral and Physiological Consequences of Stress and Its Antecedent Factors*. *Journal of Applied Psychology*. 70 (1): 188-201.

- Istijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1., Salemba Empat. Jakarta.
- 
- 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Miner, Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. 1992. *Role of Social Support in The Experience of Stress At Work*. Journal of Applied Psychology. 71 (1): 102- 110.
- Nilufar Ahsan, Zaini Abdullah, David Yong Gun Fie, Syed Shah Alam. 2009. *A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study*, European Journal of Social Sciences – Volume 8, Number 1 (2009). pp. 121 – 131.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kerja Karyawan)*. BPFE. Yogyakarta.
- Reksohadiprojo, S dan T. Hani Handoko. 1990. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Edisi kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Salami, A.O, Ojokuku, R.M dan Ilesanmi, O.A. 2010. *Impact of Job Stress on Managers' Performance*; European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.45 No.2 (2010), pp.249-260. EuroJournals Publishing, Inc.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stephan J. Motowidlo, John S. Packard, and Michael R. Manning. 1986, *Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance*, *Journal of Applied Psychology* 1986, Vol.71, No.4, 618-29. The American Psychological Association, Inc.
- Sulistiyani, A.T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.