

## **STRES DAN KINERJA DI LINGKUNGAN KERJA YANG SEMAKIN KOMPETITIF**

*Oleh : Tri Wartono dan Supriyadin Mochtar*

### **ABSTRAK**

Stres adalah tekanan / ketegangan yang dihadapi seseorang dan mempengaruhi emosi, pikiran, serta kondisi keseluruhan dari orang tersebut. Stres yang muncul di lingkungan kerja disebut sebagai stres kerja. Kondisi ini dapat timbul setelah individu mengalami peristiwa di tempat kerja yang menuntut reaksi penyesuaian diri. Stres tidak berbanding lurus dengan kinerja, karena pada tingkatan tertentu diperlukan stres agar mendorong usaha yang lebih keras untuk mencapai hasil tertentu. Dengan memahami faktor-faktor penyebab dan mengelola dengan manajemen stres akan dapat menghindari dampak yang merugikan di lain pihak bisa mendorong etos kerja yang lebih keras.

**Kata Kunci:** Stres, Kinerja

### **A. PENDAHULUAN**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan

perilaku atasan jika itu semua tidak berjalan dengan baik akan menimbulkan tekanan.

Disamping itu persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan – tekanan yang harus dihadapi oleh setiap individu dalam lingkungan kerja baik di suatu perusahaan maupun instansi pemerintah. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan karyawan khususnya disebut stres. Stres merupakan

sebuah terminologi yang sangat populer dalam percakapan sehari-hari. Stres adalah salah satu dampak perubahan sosial dan akibat dari suatu proses modernisasi yang biasanya diikuti oleh proliferasi teknologi, perubahan tatanan hidup serta kompetisi antar individu yang makin berat.

Stres dapat berdampak positif dan juga dapat berdampak negatif, seperti dijelaskan pada hukum **Yerkes Podson** yang menyatakan hubungan antara stres dengan kinerja seperti huruf U terbalik. (Handoko, 2008:202). Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan, sedangkan pada dampak negatif stres pada tingkat yang tinggi adalah dapat mengakibatkan penurunan pada kinerja karyawan yang drastis.

Menurut T. Hani Handoko (2008:200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Sedangkan definisi menurut kamus Psikologi, stres adalah suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun secara psikologis. Keadaan

ini secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya.

Sedangkan Stres kerja menurut Anwar Prabu (2009 : 157) adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa antara karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah serta mengalami stres kerja.

Stres kerja merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan terutama

keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Perusahaan harus memiliki kinerja, kinerja yang baik dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, bila kinerja menurun dapat merugikan perusahaan. Oleh karenanya kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian dengan jalan pengkajian yang berkaitan dengan stress kerja.

Kinerja menurut Mangkunegara (2011:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan ataupun instansi pemerintah dituntut untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti beban kerja, kerja sama antar karyawan, kondisi lingkungan kerja, penempatan yang kurang sesuai dengan kemampuan, tidak dilibatkannya karyawan dalam penetapan kebijakan dan konflik antar karyawan, yang mungkin akan mengakibatkan stress kerja. Begitu juga halnya pada instansi pemerintah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dewasa ini banyak sekali mengalami stress

## 2. Pokok Masalah

Bahwa Stress kerja merupakan sebuah keniscayaan dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif. Hal ini menjadi tugas bagi manajer SDM dalam mengelola agar

kerja yang diakibatkan oleh lingkungan pekerjaan. Dimana stress kerja disini sangat berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai, sehingga penerapan sikap disiplin, baik waktu ataupun peraturan yang telah ditetapkan tidak dapat berjalan dengan baik. Hal ini diakibatkan kurang adanya pengelolaan faktor stress dengan baik, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuannya dan kurang dilibatkannya pegawai dalam penetapan kebijakan, sehingga menimbulkan stress kerja pada pegawai.

Dilihat dari uraian latar belakang diatas dapat kita ketahui bahwa stress dalam pekerjaan dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan oleh karena itu stress kerja didalam lingkungan kerja harus segera diantisipasi dengan cara memperbaiki manajemen, lingkungan kerja, peningkatan kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ) karyawan dan sebagainya. Stress kerja perlu segera diantisipasi karena akan menimbulkan penurunan kinerja pada karyawan, yang sangat menentukan sikap dan hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan dengan tingkat stress yang dapat ditoleransi. Stress kerja tidak selamanya berkonotasi negatif, tetapi dalam bidang usaha tertentu tingkat stress bahkan dapat mendorong peningkatan

prestasi dengan munculnya gagasan, inovasi atau dorongan untuk segera menyelesaikan tugas/mencapai target. Banyak faktor yang dapat menyebabkan karyawan mengalami stres, bisa karena faktor internal maupun external, saat di tempat kerja (kantor) ataupun akumulasi dalam peruju tempat kerja (kantor).

Sehingga permasalahan pokok bagi perusahaan yang utama adalah bagaimana dapat mengetahui faktor-faktor penyebab dan dapat mengendalikannya agar tingkat stres karyawan masih dalam ambang toleransi. Stres kerja karyawan dapat

## II. PEMBAHASAN

### A. Stres dan Stres Kerja

#### 1. Pengertian Stres

Stres adalah tekanan / ketegangan yang dihadapi seseorang dan mempengaruhi emosi, pikiran, serta kondisi keseluruhan dari orang tersebut. Stres dalam suatu lingkungan pekerjaan sampai dengan batas yang dapat ditolerir bisa memberikan suatu rangsangan sehat guna mendorong individu-individu dalam suatu organisasi untuk memberikan tanggapan positif terhadap tantangan-tantangan yang dihadapinya sehingga mereka terpacu untuk mengerahkan sumberdaya yang dimilikinya dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Bila ini yang terjadi maka stres

dikelola sebaik-baiknya untuk dapat menghilangkan potensi yang merugikan bagi perusahaan dilain pihak bagaimana stres kerja karwan tersebut justru dapat menguntungkan untuk kemajuan perusahaan.

Pembahasan dalam tulisan selanjutnya adalah tentang pengertian stres, stres kerja, faktor penyebab, dampak dan manajemen stres serta strategi dan penanganannya. Pengertian kinerja, hal-hal yang mempengaruhi kinerja dan dampak atau hubungan anatara stress kerja dan kinerja karyawan.

pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas / prestasi kerja.

Pada kondisi yang sebaliknya, yakni stres yang berlebihan atau sudah tidak mampu lagi ditolerir oleh seorang individu akan menimbulkan dampak yang tidak sehat karena individu tersebut kehilangan kemampuan untuk mengendalikan dirinya secara utuh, akibatnya dia tidak mampu lagi mengambil keputusan – keputusan yang tepat dan bahkan terkadang perilakunya ikut terganggu, dampak lain yang mungkin terjadi adalah sakit secara fisik, putus asa, serig absen, dan lain – lain. Akhirnya selama stres ini belum teratasi maka akan terjadi tingkat produktifitas / prestasi kerja yang cenderung rendah dan terus menurun. Kondisi yang kurang lebih sama dapat juga terjadi bila dalam lingkungan pekerjaan

tersebut tidak ada sters sama sekali, karena tantangan – tantangan kerja tidak ada sehingga pekerjaan menjadi suatu hal yang

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2008:200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala- gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasa *kekuatiran kronis*. Mereka sering mudah marah dan agresi, tidak dapat rileks, ataupun menunjukkan sikap yang tidk kooperatif. Lebih lanjut, mereka melarikan diri pada minuman alkohol atau merokok secara berlebihan. Disamping itu juga dapat terkena berbagai penyakit fisik, seperti nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot – otot tegang, pencernaan, sembelit, letih yang tak beralasan, sakit kepala, salah urat, gelisah dan susah tidur. Kondisi–kondisi tersebut meskipun dapat juga terjadi karena penyebab– penyebab lain, tetapi pada umumnya hal tersebut merupakan gejala– gejala stres.

membosankan dan menjenuhkan. (Braham dalam Handoyo: 2010:68).

## 2. Pengertian Stres Kerja

Stres yang muncul dilingkungan kerja disebut sebagai stres kerja. Kondisi ini dapat timbul setelah individu mengalami peristiwa ditempat kerja yang menuntut reaksi penyesuaian diri. Secara umum orang berpendapat bahwa jia seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui batas kemampuan individu tersebut didalam pekerjaannya, maka dikatakan bahwa individu tersebut mengalami stres kerja. Ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan perusahaan perlu dibahas kepermukaan pada saat ini, diantaranya adalah :

- a. Masalah stres adalah masalah yang dihadapi oleh perusahaan dimana masalah ini tidak dapat dihindari atau dibiarkan oleh perusahaan. Karena masalah stres ini sangat penting kaitannya dengan kinerja karyawan didalam suatu perusahaan.
- b. Stres juga dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor yang bersumber dari dalam maupun luar perusahaan oleh karena itu perusahaan harus peka dalam memahami keberadaannya.
- c. Pemahaman tentang arti dari stres kerja alangkah baiknya kalau setiap karyawan dapat mengatasinya dan

dapat mengetahui gejala – gejala stres yang ada didalam diri karyawan masing – masing, karena stres kerja ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan didalam perusahaan.

d. Di era seperti ini dengan teknologi yang semakin canggih setidaknya dapat berpengaruh terhadap perkembangan

Menurut A.A Prabu Mangkunegara, (2011:157) menerangkan Stres adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *simpton* antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup dan mengalami gangguan pencernaan. Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter (2004:796) menyatakan bahwa stres kerja adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Sedangkan menurut Luthan dalam Yulianti (2008:10), mendefinisikan stres kerja sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan terhadap lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan

dalam pekerjaan. Disisi lain persaingan antar perusahaan semakin ketat, apabila sudah terjadi seperti ini otomatis beban kerja yang dialami karyawan meningkat. Keadaan ini tentu dapat menguras energi karyawan yang lebih besar, apabila sudah terjadi seperti ini maka timbul akibat – akibat yang dapat merugikan perusahaan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan individu dalam menghadapinya dapat berbeda – beda. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidak seimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek – aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada kondisi pekerjaan.

### **3. Faktor – faktor Penyebab Stres Kerja**

Alasan – alasan yang menyebabkan terjadinya stres kerja sangatlah banyak. Berkisar dari perubahan ekonomi sampai pada kemajuan dibidang teknologi pada era globalisasi zaman ini. Kemajuan teknologi yang seharusnya dapat menambah waktu luang ternyata malah menambah tekanan yang berbuat lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat. Pada umumnya, rata-rata orang bekerja dengan menghabiskan waktu sekitar 8-12 jam per hari ditempat kerja. Didalam

rutinitas kerja inilah faktor penyebab stres kerja sering terjadi.

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressor*.

Terdapat dua faktor penyebab stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja (*on the job*) dan faktor personal (*off the job*), Dwiyanti (2001:75). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial lingkungan pekerjaan. Sedangkan faktor personal bisa tipe kepribadian, pengalaman pribadi maupun kondisi sosial – ekonomi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Menurut Cary Cooper dan Alison Straw (2000:19-36) penyebab stres yang umum terjadi ditempat kerja dapat dirinci kedalam bidang-bidang berikut:

- a. Faktor – faktor yang bertalian dengan tugas, seperti:
  - 1) Lingkungan kerja, lingkungan tempat kita bekerja sangat penting dan menentukan bagaimana kita dapat berbuat dalam peran tertentu. Sungguhpun demikian, lingkungan merupakan unsur kerja yang dapat diabaikan.
  - 2) Beban kerja yang berat, beban kerja yang berlebihan yang tidak sesuai

Meskipun stres dapat diakibatkan oleh hanya satu stressors, tapi dapat juga terjadi karena kombinasi stressor.

dengan kemampuan dapat menimbulkan stres kerja bagi karyawan.

- 3) Perjalanan, perjalanan dapat digolongkan ke dalam dua kategori : perjalanan ke dan dari pekerjaan, dan perjalanan dinas. Pulang pergi dari rumah ketempat kerja setiap hari sering kali melambatkan sumber stres yang besar, terutama akibat keterlambatan dan kesulitan yang sedemikian seringnya dialami.
- 4) Bahaya, pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi yang tidak diimbangi dengan jaminan keselamatan yang baik akan menjadikan sumber stres bagi karyawan.
- 5) Teknologi, pengenalan teknologi baru ditempat kerja telah meminta karyawan untuk menyesuaikan diri pada lingkungan, sistem dan cara kerja baru. Jika penyesuaian diri yang diperlukan itu sudah terlaksana, keharusan untuk terus mengikuti perkembangan teknologi bisa menjadi tambahan tekanan bagi sebuah jadwal yang telah sibuk, yang akan mengarah pada kelebihan beban kerja.
  - b. Peran dalam organisasi. Peran dalam organisasi juga dapat menciptakan konflik seperti *ketidak jelasan peran dalam perusahaan, kewenangan dan pengawasan*. Sudah sangat biasa

karyawan mendapatkan dirinya berada dalam sebuah situasi ketika karyawan merasa stres oleh desakan tugas yang menimbulkan konflik, melakukan sesuatu yang sesungguhnya tidak mau dilakukan, pekerjaan yang diyakini bukanlah tugasnya, atau memiliki lebih banyak tugas atau proyek. Mungkin karyawan akan meladeni tuntutan tersebut dibawah tekanan yang lebih berat, atau menghadapi dengan menentangnya.

- c. Hubungan pribadi ditempat kerja. Seperti: hubungan timbal balik, konflik, dukungan dan minat. Hubungan dengan orang lain bisa menjadi sumber stres atau sumber dukungan ditempat kerja. Jika hubungan dengan atasan baik, ada suasana hangat, bersahabat dan saling percaya. Akan tetapi, jika keadaan sebaliknya, atasan akan penuh kritik, sulit didekati, tidak bergairah, dan jauh. Begitu juga hubungan antar karyawan akan menjadi sumber stres jika hubungan tidak terjalin dengan baik.
- d. Perkembangan karir. Pada tahap – tahap awal karir, kita mungkin dihargai dengan kemajuan yang mencolok lewat organisasi, atau kadang – kadang tidak, dinyatakan dalam kenaikan gaji dan promosi. Akan tetapi, pada saat karir terus melaju, justru peluang kerap menjadi semakin kecil dan kemajuan semakin lambat dan pada akhirnya berhenti. Pembatasan – pembatasan seperti itu dapat menumpulkan ambisi

dan dapat menyebabkan stres yang besar, karena dalam keadaan seperti itu perolehan uang, status atau tantangan yang baru menjadi sedikit.

- e. Perubahan organisasi. Organisasi, budaya dan iklimnya dapat mempengaruhi individu dan rasa sejahteranya secara mendasar. Menjadi bagian dari organisasi dapat mendatangkan ancaman bagi rasa kebebasan individu, otonomi dan ketentramannya akan tetapi dalam situasi yang statis ancaman akan semakin berkurang. Akan tetapi, perubahan – perubahan besar dalam organisasi dapat menjadi penuh stres, seperti penutupan tempat kerja, penampungan, kelebihan tenaga dan sebagainya.

Selanjutnya menurut T. Hani Handoko (2008:200-201) memberikan pengertian kondisi – kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres, tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan. Diantara kondisi – kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut :

- a. ***Stres On The Job*** : (1) Beban kerja berlebihan; (2) Tekanan atau desakan waktu; (3) Kualitas supervisi yang jelek; (4)

Iklim politis yang tidak aman; (5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai; (6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab; (7) Kemenduaan peran; (8) Frustrasi; (9) Konflik antar pribadi dari antar kelompok; (10) Perbedaan antar nilai – nilai perusahaan dan karyawan; (11) Berbagai bentuk perubahan

- b. *Stres Off The Job* : (1) Kekhawatiran finansial; (2) Masalah – masalah yang bersangkutan dengan anak; (3) Masalah – masalah phisik; (4) Masalah – masalah perkawinan; (5) Masalah – masalah

pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.; (6)

Selain dari penyebab sters diatas, kejenuhan kerja juga merupakan faktor penyebab terjadinya stres. Kejenuhan kerja merupakan akibat stres yang paling umum. Gejala khusus pada kejenuhan kerja dikarenakan oleh kebosanan, ketidakpuasa, absen dan rentan terhadap penyakit. Ironisnya, stres kerja merupakan topik yang jarang untuk dibahas atau dibicarakan kepada penyelia.

#### 4. Dampak Stres Kerja

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Cox dalam Handoyo(2010:68) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu :

- a. Pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.
- b. Pengaruh prilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan, atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat – obatan, menurunnya semangat untuk berolah

raga yang berakibat munculnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga terjadi peningkatan intensitas kecelakaan, baik dikantor, dirumah dan dijalan.

- c. Pengaruh kognitif, yaitu ketidakmampuan dalam mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan terlalu peka terhadap ancaman sehingga menyebabkan kegelisahan yang berlebih.
- d. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

#### 5. Strategi Manajemen Stres

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak yang negatif. Memanajementi stres berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres. Manajemen stres bertujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau

Pandangan interaktif mengatakan bahwa stres ditentukan oleh faktor – faktor dari individunya. Dalam hal memanajementi stres dapat diusahakan untuk :

- a. Mengubah faktor – faktor dilingkungan agar tidak merupakan pembangkit stres,
- b. Mengubah faktor – faktor dalam individu agar :
  - 1) **Ambang stres meningkat**, tidak cepat merasakan situasi yang dihadapi sebagai penuh stres;
  - 2) **Toleransi terhadap stres meningkat**, dapat lebih lama bertahan dalam situasi yang penuh stres, tidak cepat menunjukkan akibat yang merusak dari stres pada badan dan dapat mempertahankan kesehatan.
  - 3) **Kerekayasaan organisasi**  
Teknik ini berusaha mengubah lingkungan kerja agar tidak cepat

stres yang kronis. Kita tidak selalu berhasil untuk mencegah stres.

Kita akan selalu menjumpai situasi – situasi yang kita duga semula yang merupakan pembangkit stres. Stres merupakan bagian dari kehidupan kita. Munandar (2010:401-402), yang perlu diusahakan adalah dapat dipertahankannya stres yang positif konstruktif dan dicegah serta diatasi stres yang kronis, yang bersifat negatif destruktif.

dirasakan sebagai lingkungan yang penuh stres. Yang perlu diubah adalah faktor–faktor yang dapat menjadi pembangkit stres yang dibahas sebagai faktor–faktor dari katagori : faktor– faktor pengembangan karir dan faktor–faktor struktural dan iklim organisasi. Kondisi kerja fisik, yang oleh para tenaga kerja dirasakan sebagai pembangkit stres, seperti bising, vibrasi, dan paparan pada resiko dan bahaya, dapat diatur kembali melalui analisis dari kondisi kerja. Dapat pula dilakukan strategi yang diajukan oleh Everly dan Girdano dalam Munandar (2010:403), yaitu sasaran berdasarkan kerja (*work-by-objektives*) dan manajemen waktu (*time management*), yang khusus berlaku untuk manajer menengah keatas. Sasaran berdasarkan kerja

(SBK) ini merupakan salah satu teknik yang termasuk kedalam jenis manajemen berdasarkan sasaran (manajemen by objectives). SBK terdiri dari empat langkah yaitu :

- a) Menetapkan sasaran realistis bagi satuan kerja, yang dapat dicapai dalam waktu yang dimiliki,
  - b) Merancang perangkat perencanaan, tindakan atau metode untuk dapat mencapai sasaran,
  - c) Menciptakan strategi untuk dapat mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran pada periode tertentu,
  - d) Pada akhir waktu yang ditentukan mengukur keberhasilan mencapai sasaran – sasarnya.
- 4) Manajemen waktu (MW) memiliki** 3(tiga) tahap, yaitu : (a) Analisis waktu; (b) Strategi untuk mengorganisasi; dan (3) Strategi untuk follow up
- Munanadar (2010:404) Analisis untuk waktu mencakup penaksiran, penyusunan prioritas dan penjadwalan waktu dalam kaitan dengan tuntutan waktu terhadap pekerjaan. Berdasarkan rencana kerja yang dibuat SKB dihitung waktu yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut. Waktu yang diperlukan kemudian disesuaikan dengan waktu yang tersedia, sedemikian rupa sehingga

tugas – tugas dapat diselesaikan sesuai dengan urutan kepentingannya dalam waktu yang tersedia.

- 5) Kerekasaan kepribadian** ( peningkatan kecakapan dan perubahan kebutuhan dan nilai – nilai ).Strategi ini digunakan dalam kerekasaan kepribadian ialah upaya untuk menimbulkan perubahan – perubahan dalam kepribadian individu agar dapat dicegah timbulnya stres dan agar ambang stres dapat ditingkatkan. Perubahan – perubahan yang dituju ialah perubahan dalam hal pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan nilai – nilai yang dipengaruhi persepsi dan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan.

Program pelatihan keterampilan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja sehingga timbul rasa percaya diri akan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya. Disamping program pelatihan keterampilan, program pelatihan orientasi bagi tenaga kerja yang baru merupakan upaya juga untuk mencegah timbulnya stres karena adanya perbedaan nilai – nilai organisasi dan nilai pribadi. Program pelatihan orientasi akan mempermudah proses sosialisasi tenaga kerja dalam perusahaannya yang

baru. Program pelatihan yang efektif akan dapat mencegah timbulnya stres atau meningkatkan ambang individu terhadap stres dalam menghadapi pembangkit stres beban kerja berlebihan, promosi dan *job insecurity*. Jika tenaga kerja telah mengalami stres, serta stres berakibat terganggunya kesehatan mentalnya, maka psikoterapi dapat diberikan agar ia dapat berfungsi optimal kembali. (Munandar (2010:405),

#### 6) Teknik penenangan pikiran

Tujuan teknik – teknik penenangan pikiran ialah untuk mengurangi kegiatan pikiran, yaitu proses berpikir dalam bentuk merencana, mengingat, berkhayal, menalar yang secara bersinambung yang kita lakukan dalam keadaan bangun, dalam keadaan sadar. Jika berhasil mengurangi kegiatan pikiran, rasa cemas dan khawatir akan kurang, kesigapan umum untuk bereaksi akan berkurang, sehingga pikiran menjadi tenang, stres akan berkurang. Teknik – teknik penenangan pikiran meliputi :

a) Meditasi, meditasi dapat dianggap teknik, dapat pula dianggap sebagai suatu keadaan pikiran (*mind*), keadaan mental. Berbagai teknik seperti yoga, berzikir, relaksasi progresif, dapat menuju ketercapainya keadaan mental tersebut.

b) Pelatihan relaksasi autogenik, Relaksasi autogenik adalah relaksasi yang ‘ditimbulkan sendiri’ (*auto-genesis/* sendiri). Teknik ini berpusat pada gambaran–gambaran berperasaan tertentu yang dihayati bersama dengan terjadinya peristiwa tertentu yang dihayati bersama dengan terjadinya peristiwa tertentu yang kemudian terkait kuat dalam ingatan, sehingga timbulnya kenangan tentang peristiwa akan menimbulkan pula penghayatan dari gambaran perasaan yang sama.

c) Pelatihan relaksasi neuromuscular, Pelatihan relaksasi neuromuscular adalah satu program yang terdiri dari latihan–latihan sistematis yang melatih otot dan komponen–komponen sistem saraf yang mengendalikan aktivitas otot. Sasarannya ialah mengurangi ketegangan otot. Karena otot merupakan bagian yang begitu besar dari badan kita, maka pengurangan ketegangan pada otot berarti pengurangan ketegangan yang nyata dari seluruh badan kita.

#### 7) Teknik penenangan melalui aktifitas fisik

Tujuan utama penggunaan teknik penenangan melalui fisik ialah untuk menghamburkan atau untuk menggunakan sampai habis hasil–hasil stres yang diproduksi oleh

ketakutan dan ancaman atau yang mengubah sistem hormon dan syaraf kita kedalam sikap mempertahankan. Manfaat yang kedua dari aktifitas fisik ialah bahwa ia menurunkan reaktivitas kita terhadap stres dimasa mendatang dengan cara

mengkondisikan relaksasi. Smbangan ketiga diungkapkan dalam rasa sehat, tenang dan ringan (*transcendence*) yang timbul sesudah latihan–latihan fisik.

## B. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2005:43), kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumberdaya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu. (Fahmi (2010:2),

Sedangkan Veithazal Rivai dan Ahmad Fazwi (2005:14) mendefinisikan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja disebut juga kinetika energi kerja atau performance. Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fazwi (2005:14) fungsi dari hasil,

Menurut Payaman J Simanjutak (2005:14), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan Robert L. Mathis (2006:378) menyatakan bahwa kinerja atau (*performance*) adalah apa yang dapat dilakukan atau tidak dapat dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen; kuantitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

atau apa yang dicapai oleh seorang karyawan dan kompetisi yang dapat menjelaskan bagaimana karyawan dapat hasil tersebut.

Dari definisi tersebut diatas dapat dijelaskan lebih lanjut mengenai manajemen kinerja yang merupakan suatu proses komunikasi yang menciptakan pemahaman bersama antara atasan dengan bawahan mengenai apa yang harus dicapai atau hasil akhir dan bagaimana mencapainya atau kompetisi sehingga akan

meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran yang ditetapkan.

Teori Stoner tentang kinerja mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kemampuan dan pemahaman, yang dimaksud pemahaman menurut Stoner adalah pemahaman peran atau pemahaman seseorang atas tugas dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Seseorang dikatakan mempunyai pemahaman peran yang tinggi apabila ia tahu dengan persis tentang bagaimana mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik – baiknya.

Polter dan Lawler membuat rumusan kinerja sebagai hasil akhir perkalian antara *effort* (usaha) dengan kemampuan dan pemahaman dengan rumusan sebagai berikut : bahwa **kinerja = f ( motivasi, kemampuan, pemahaman peran)**.

Blumberg dan Pringle mengemukakan teori kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan, motivasi dan opportunity to performance ( kesempatan untuk berpartisipasi). Dengan rumusan : **kinerja = f (Kemampuan x Motivasi x Opportunity to perform)** yang dimaksud dengan *Opportunity to perform* adalah kemampuan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapatkan dukungan, bantuan atau fasilitas dari luar kondisi tempat kerja,

tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan serta prosedur kerja.

Konsep kinerja mencakup kinerja karyawan atau individu dan kinerja organisasi. Keduanya saling bersinergi, dapat dikatakan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu anggota yang bersangkutan. Dari definisi diatas memperlihatkan bahwa kinerja memiliki empat aspek utama yaitu : kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkat tujuan yang dicapai dan interaksi antar tujuan dan kemampuan para karyawan perusahaan, dimana masing – masing element tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan tersebut dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, pengetahuan bidang tugas pekerjaan yang bersangkutan sangat penting.

## 2. Sistem Manajemen Kinerja

Para manajer perlu mengetahui apakah para karyawan mereka melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif, atau

apakah dibutuhkan perbaikan. Mengevaluasi kinerja karyawan menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja.

Munurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter(2004:319) Sistem manajemen kinerja yaitu suatu proses menetapkan standar kinerja dan menilai kinerja untuk tiba pada keputusan sumberdaya manusia yang obyaktif sehingga dapat memberikan dokumentasi untuk mendukung keputusan itu.

### 3. Evaluasi / Penilaian Kinerja

Anwar Prabu (2011:69) menyimpulkan bahwa penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Kriteria yang dapat dijadikan sebagai penilaian prestasi kerja antara lain sebagai berikut : (1) Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik – baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima; (2) Disiplin adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menetapkan atau menjalankan peraturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali; (3) Kerjasama adalah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama organisasi; (4) Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap

perusahaan dimana dia bekerja; dan (5) Kejujuran adalah pribadi dalam menjalankan tugas maupun fungsi seorang karyawan hendaklah sesuai antara ucapan dan tindakan, hal ini dilakukan agar tidak terjadi penyelewengan yang akan berakibat merugikan perusahaan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2008:135-137) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan – kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan - kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

#### a. Penilaian prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

#### b. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

#### c. Keputusan – keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

- d. Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan  
Prestasi kerja yang jelek memungkinkan menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir  
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan – penyimpangan proses staffing  
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidak akuratan informasional

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja

Wayne Mondy (2008:97) menyatakan bahwa para karyawan para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan – tujuan spesifik lain yang ditentukan. Manajer yang menevaluasi karyawan berdasarkan faktor

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan –kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana sumberdaya manusia, atau komponen – komponen lain sistem informasi personalia.

- h. Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan  
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang adil  
Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminatif
- j. Tantangan – tantangan eksternal  
Kadang – kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah – masalah pribadi lainnya.

– faktor yang tidak secara jelas ditetapkan sebelumnya, berpeluang besar dituduh melakukan diskriminatif.

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Tujuan dilakukan penilaian kinerja antara lain untuk “ mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai

tonggak yang menunjukkan tingkatke tercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah yang semestinya, pimpinan dengan cepat dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan”.

Begitu juga pada karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti : komentar yang baik dari mitra kerja, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, nilai dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran.

### **5. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruktur multidimensional yang mencakup banyak faktor yang saling mempengaruhinya. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Faktor personal / individual, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja, yaitu :
  - 1) Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan

tersebut, meliputi : bakat, minat dan faktor kepribadian.

- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan,, meliputi : motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.
  - 3) Dukungan organisasi meliputi : pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalm memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
  - c. Faktor tim, yang meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
  - d. Faktor sistem, meliputi : sistem kinerja, fasilitas kerja atau fasilitas instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
  - e. Faktor kontekstual (situsional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **C. Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja**

Stres sebagai sebuah keadaan yang dapat dialami setiap orang, dalam hubungannya dengan pekerjaannya bisa tinggi atau rendah dan dapat berpengaruh pada berbagai macam faktor. Salah satunya adalah dapat berpengaruh terhadap kinerja. Ketika tingkat stres kerja sangat rendah, kinerja juga rendah. Ini disebabkan seseorang tidak menghadapi banyak tekanan atau tantangan, sehingga orang (karyawan) tersebut kemungkinan besar tidak melakukan usaha yang tinggi untuk menghadapinya. Selanjutnya, ketika tingkat stres meningkat, yang berarti seseorang mengalami banyak tuntutan dalam pekerjaannya, tingkat usaha akan ditingkatkan sehingga meningkatkan kinerja sampai titik tertentu, dimana seseorang masih mampu mengatasinya. Tetapi, ketika tingkat stres meningkat melebihi tingkat yang dapat dikendalikan, kinerja akan menurun.

Marihot Tua Efendi Hariandja (2007:307), menyimpulkan berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa hubungan stres kerja dengan kinerja bukan merupakan hubungan searah yang bersifat linier, tetapi merupakan hubungan nonlinier dimana pengaruhnya terhadap kinerja tergantung pada tingkat stres yang dirasakan seseorang. Karena berbagai

tekanan sebagai sumber stres bersifat relatif bagi seseorang, hubungan stres dengan kinerja tergantung pada kemampuan seseorang dalam menghadapi stres.

### **III. PENUTUP**

Semakin tinggi tuntutan individu ataupun tuntutan pekerjaan akan berakibat pada meningkatnya stres seseorang. Tuntutan atau tantangan yang rendah akan menghasilkan tingkat stres yang rendah, sebaliknya tuntutan/tantangan yang tinggi akan mendorong tingkat stres yang tinggi pula. Stres kerja yang dialami oleh pekerja tidak selalu berakibat merugikan bagi perusahaan. Dampak stres terhadap tingkat kinerja sangat tergantung pada da bidang usaha atau jenis pekerjaan yang dilakukan. Karena pada dasarnya stres disamping banyaknya faktor penyebab stress, ternyata tingkat stres sangat tergantung pada individu dalam menghadapi stres.

Stres tentu akan berpengaruh pada kinerja seseorang (pekerja), tetapi tidak selamanya stres akan merugikan individu atau perusahaan. Dengan memahami faktor penyebab dan mengelolanya dengan baik maka stres dalam tingkatan tertentu bahkan bisa menghasilkan ide-ide kreatif sehingga akan menghasilkan dampak positif bagi individu maupun perusahaan dimana seseorang bekerja.

## DAFTAR PUTAKA

- Alfajar, Siti dan Tri Heru “ *Manajemen Sumberdaya Manusia: Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*” UPP STIM YKPN, 2010.
- Almasdi dan Jusuf Suit “*Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia*” Syiar Media, 2012.
- Cooper, Cary dan Alson Strow “*Stres Manajemen Yang Sukses Dalam Sepekan*” Mega Poin, Jakarta, 2000.
- Dwiyanti, Endang “*Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan DPRD*” Skripsi IMMI, Jakarta Selatan, 2001.
- Fahmi, Irham “*Manajemen Kinerja teori & Aplikasi*” Alfabeta, Bandung, 2010.
- Handoyo, Seger “*Stres Pada Masyarakat Surabaya*” Jurnal Insan Media Psikologi 3, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya, 2010.
- Mangkunegara, Anwar Prabu “*Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia*” PT Refika Aditama, Bandung, 2005.
- Mathis, L. Robert dan Jhon H. Jackson “*Human Resource Management*” Salemba Empat, Jagakarsa, 2006.
- Munandar, Ashar Sunyoto “*Psikologi Industri dan Organisasi*” UI Pres, Jakarta, 2010.
- Nawawi, Hadari “*Perencanaan Sumberdaya Manusia Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*” Gajah mada University Press, Yogyakarta, 2008.
- Rini “*Pendekatan Mengatasi Stres Kerja*” Palembang, 2010.
- Robbins, P. Stephen & Marry Coulter “*Manajemen*” PT Indeks, Jakarta, 2004.
- Umar, Husain “*Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*” PT. Buana Ilmu Populer, 2008.
- Veithzel, Rival dan Ahmad Fazwi “*Performance Appraisal System Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan*” Raja Grafindo, 2005.
- Yulianti “*Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Koperasi Nusantara Daerah Korwil V Jawa Barat*” Universitas Widyatama Bandung, 2008.