

PENGARUH STRES DALAM PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN: STUDI KASUS DI PERUSAHAAN AGRIBISNIS PT NIC

Arif Imam Suroso^{*)} dan Rotua Siahaan^{**)}

^{*)} Staf Pengajar FEM-IPB dan MB-IPB

^{**)} Alumnus MMA-IPB

ABSTRACT

This study were aimed at finding out the existence of stress in work towards employees' performance, and knowing the indicators of each shaper element of that influencing the employees' performance of plant department of agribusiness industry at PT. NIC. The method of this study is case study involving 155 respondents. Using the Structural Equation Modelling (SEM), it is known that the influence of stress in work towards employees' performance is significantly negative. It means that the increase of stress in work can take the employees' performance down. The increase of stress in work was stimulated by stressor, in this case are job pressure and lack of support. The relationship between stressor and stress in work is positively significant. Lack of support is the most influential indicator of stressor variable instead of job pressure. This study concludes that stress in work significantly influence the employees' performance. Generally, stress in work at plant department of PT. NIC is in low category (41.9%) and the performance is in high/good category (60.6%). It means that the existence of stress in work at this time have positive characteristics because it has played the role as motivator to work.

Keywords: bread industry, employee performance, stress management, Structural Equation Modelling

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam dunia kerja, sering timbul berbagai masalah sehubungan dengan stres dan kondisi-kondisi yang dapat memicu terjadinya stres. Baik disadari maupun tidak, pekerjaan seseorang menimbulkan stres pada dirinya. Hal ini pasti akan tampak dalam kurun waktu yang panjang, karena memang manusia setiap harinya berkecimpung di tempat kerjanya lebih dari sepertiga kali dari total waktu yang tersedia. Stres kerja sering menimbulkan masalah bagi tenaga kerja, baik pada kelompok eksekutif (*white collar workers*) maupun kelompok pekerja biasa (*blue collar workers*). Stres kerja dapat mengganggu kesehatan tenaga kerja, baik fisik maupun emosional sehingga dapat menurunkan produktivitasnya. Hal tersebut didukung oleh Sullivan dan Bhagat (1992) dalam studi mereka mengenai hubungan antara stres kerja (yang diukur dengan *role ambiguity, role conflict, dan role overload*) dan

kinerja. Pada umumnya ditemukan bahwa stres kerja berhubungan secara negatif dengan kinerja. Namun perlu diketahui juga bahwa stres secara ilmiah tidak senantiasa merupakan kondisi yang negatif, yaitu sesuatu yang mengarah kepada timbulnya penyakit fisik maupun mental, serta perilaku yang tidak wajar (*distress*). Stres juga merupakan kekuatan positif (*eustress*) yang diperlukan untuk menghasilkan prestasi tinggi. Sampai titik tertentu, bekerja dengan tekanan batas waktu (*deadline*) dapat merupakan proses kreatif yang merangsang.

Stres mempunyai posisi yang penting dalam kaitannya dengan produktivitas sumberdaya manusia, dana dan materi. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam diri individu, stres juga dipengaruhi oleh faktor-faktor dari organisasi dan lingkungan. Hal ini perlu disadari dan dipahami. Pemahaman akan sumber-sumber dan penyebab stres di lingkungan pekerjaan disertai pemahaman terhadap penanggulangannya adalah penting baik bagi para karyawan maupun para

eksekutif untuk kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.

Stres secara umum didefinisikan sebagai kondisi tertekan secara psikis yang disebabkan pengalaman fisik maupun psikis yang tidak menyenangkan. Sedangkan pengertian stres kerja, menurut Margolis, Kroes dan Quinn (1974) seperti dikutip Bailey (1980), adalah suatu kondisi dimana satu atau beberapa faktor di lingkungan tempat kerja berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu keseimbangan fisiologi dan psikologi. Pengertian lain dari stres kerja, yaitu merupakan bentuk stres yang diakibatkan oleh suatu pekerjaan, atau suatu kondisi yang timbul akibat interaksi antara manusia dengan pekerjaannya ditandai oleh perubahan dalam diri orang tersebut yang menyebabkan penyimpangan dari fungsinya yang normal (Soewondo, 1993).

Adapun indikator stres kerja (*job stress*) seperti juga telah dikemukakan oleh Margolis, Kroes dan Quinn (1974); Pelletier (1977); Pines dan Maslach (1978) sebagaimana dikutip oleh Bailey (1980) terdiri dari: (a) *Behavioral indicator* (indikator sikap/perilaku), meliputi menurunnya produktivitas, cenderung membuat kekeliruan, suka lupa, kurang perhatian terhadap segala sesuatu, melamun, mengangan-angan atau suka menyendiri (*preoccupation*), tidak berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas, kreativitas berkurang, penggunaan alkohol dan obat-obat terlarang meningkat, merokok meningkat, absensi meningkat dan sakit-sakitan (sering), badan lemah (berpenyakit tidur), kehilangan kepentingan, dan cenderung mengalami kecelakaan; (b) Indikator fisik, meliputi tekanan darah tinggi, tensi otot meningkat, respirasi meningkat atau denyut nadi meninggi, telapak tangan sering berkeriat, tangan dan kaki dingin, sakit kepala, perut merasa tidak enak, suara serak meninggi, perubahan nafsu makan (menurun), sering buang air kecil, gelisah, dan sulit tidur; (c) Indikator Emosional, meliputi mudah emosi/marah, mudah tersinggung (*irritability*), depresi/tertekan, bermusuhan dan sikap tidak bersahabat, cenderung menyalahkan orang lain, cemas, merasa dirinya tidak berharga, dan mencurigakan.

Jika membahas mengenai stres, maka tidak akan terlepas dari stresor. Stresor adalah penyebab atau sumber stres. Stresor itu sendiri dapat bersifat fisik, misalnya tugas yang melelahkan karena tidak dapat

ditinggalkan, dan stresor juga dapat bersifat psikis seperti tekanan batin yang disebabkan perlakuan tidak wajar, misalnya sikap atasan terhadap bawahan tidak wajar dan berlangsung lama (Heerdjan, 1990).

Tujuan

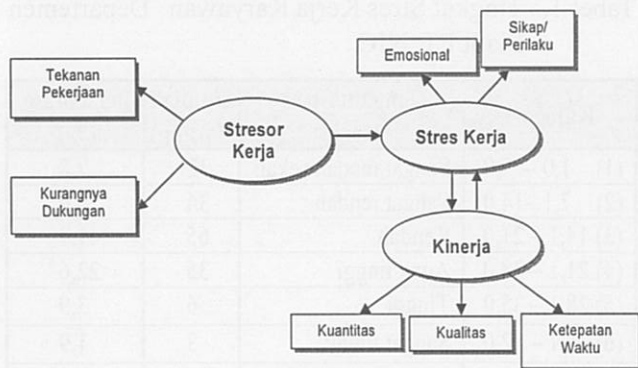
Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis keberadaan hubungan antara stress dalam pekerjaan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai perusahaan agribisnis/agroindustri. Penelitian ini juga menganalisis indikator-indikator stress kerja dari karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

KERANGKA PEMIKIRAN KONSEPTUAL

Di antara sumberdaya yang dimiliki perusahaan (manusia, modal, material, metode, mesin maupun pasar), unsur manusia adalah penting dalam manajemen karena keberhasilan manajemen bergantung pada kemampuan menggerakkan orang-orangnya. Oleh karena itu dalam upaya untuk meningkatkan kemajuan organisasi lebih banyak diorientasikan kepada manusia yang merupakan faktor utama. Karyawan menempati posisi paling penting di antara sumberdaya lainnya, oleh karena itu karyawan dihadapkan pada masalah yang menyangkut pencapaian tujuan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja PT. NIC, manusia merupakan faktor utama. Sesuai dengan visi dan misi PT NIC untuk menjadi industri pembuat roti dan distributor yang paling besar dan menguntungkan di Indonesia, dengan memproduksi dan memasarkan produk yang berkualitas tinggi, menyehatkan, higienis, dan halal serta harga yang terjangkau. Hal ini tentunya akan membawa pengaruh bagi semua departemen, termasuk departemen plant. Pengaruh yang ada, secara langsung maupun tidak langsung, tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan di masing-masing bagian, baik operasional dan non operasional. Salah satu pengaruh tersebut adalah stres kerja pada karyawan. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan tersebut dapat bersifat positif maupun negatif. Oleh karena itu, stres pada karyawan sebagai salah satu akibat dari bekerja perlu dikondisikan pada posisi yang tepat agar kinerja mereka juga pada posisi yang diharapkan. Untuk memposisikan stres kerja pada posisi yang tepat, maka perlu diketahui terlebih dahulu tingkat stres kerja dan kinerja karyawan yang ada saat ini. Hal

yang sama juga dilakukan pada komponen-komponen pembangkit stres kerjanya (stresor), karena jika kita membahas mengenai stres maka tidak akan terlepas dari pembangkit stres kerja itu sendiri.

Tingkat stres kerja dapat diketahui melalui pengukuran (*summation score*) dari skala Spielberger, yang kemudian dimasukkan ke dalam JSI (*Job Stress Index*). Sedangkan pengukuran kinerja dapat diketahui melalui *Performance Appraisal* perusahaan dan kuesioner berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kinerja. Selanjutnya, stres kerja dan pembangkit stres (stresor), serta kinerja dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* untuk mengetahui bagaimana hubungan di antara ketiganya, sejauh mana stresor mempengaruhi tingkat stres kerja, dan sejauh mana tingkat stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan departemen plant PT. NIC. Selain itu dilihat juga bagaimana korelasi (hubungan) yang memungkinkan terjadi diantara komponen-komponen stres kerja dan komponen kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap model struktural stres dan kinerja karyawan departemen plant PT. NIC (Gambar 1).



Gambar 1. Model Persamaan Struktural dari Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Kantor Pusat perusahaan dan dilaksanakan dengan metode survei. Obyek penelitian yang menjadi responden penelitian ini adalah keseluruhan karyawan departemen plant PT. NIC. Pengambilan contoh dilakukan dengan teknik *Disproportionate Stratified Random Sampling*. Karyawan yang berada pada level jabatan Assistant General Manager (AGM), Supervisor, dan Officer diambil semuanya sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena ketiga level jabatan tersebut terlalu kecil bila dibandingkan dengan level jabatan Operative

yang berjumlah 219 karyawan. Selanjutnya untuk menetapkan jumlah sampel dari level Operative tersebut ditetapkan dengan menggunakan pendapat Slovin. Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel keseluruhan sebanyak 155 sampel (orang), yaitu 17 orang karyawan non operasional, dan 138 orang karyawan operasional.

Peubah-peubah yang diukur dalam penelitian ini terdiri dari satu peubah laten eksogen dan dua peubah laten endogen. Peubah laten eksogen tersebut adalah stresor, yang terdiri dari tekanan pekerjaan (*job pressure*) dan kurangnya dukungan (*lack of support*), sedangkan peubah laten endogennya adalah stres kerja dan kinerja karyawan. Cara pengukuran tingkat stres kerja dilakukan dengan menggunakan suatu kuesioner yang merupakan adaptasi dari alat ukur Spielberger yang diciptakan oleh Charles D. Spielberger.

Adapun variabel-variabel (indikator) pembentuk peubah stresor kerja terdiri dari: (1) Tekanan pekerjaan (X1), yaitu tekanan yang disebabkan oleh karena mengerjakan pekerjaan tersebut (*job pressure*), antara lain kerja lembur, menghadapi situasi kritis, waktu istirahat yang kurang, dan lain-lain. (2) Kurangnya dukungan (X2), yaitu kurangnya diperoleh dukungan dalam menjalankan pekerjaan tersebut dengan baik (*lack of support*), antara lain kurangnya kesempatan untuk maju, kurangnya dukungan dari atasan, peralatan yang kurang memadai, dan lain-lain.

Sedangkan untuk variabel (indikator) pembentuk peubah stres kerja diindikasikan oleh gejala-gejala stres karyawan pada pekerjaan, yaitu emosional (Y1) dan sikap/perilaku (Y2). Meskipun pada dasarnya gejala stres pada pekerjaan meliputi tiga area, yaitu psikologis (emosional), fisik, dan tingkah laku (sikap/perilaku), namun pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua indikator. Hal ini didasarkan oleh keterbatasan peneliti dalam memperoleh data yang menunjang untuk indikator fisik tersebut, antara lain meliputi tekanan darah, tensi otot, denyut nadi, dan lain-lain. Indikator stres fisik ini sulit diukur secara obyektif.

Sementara itu, variabel (indikator) pembentuk peubah kinerja diukur melalui: (1) Kuantitas pekerjaan (Y3), yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Butir kuesioner meliputi jumlah pekerjaan yang

dibebankan, dan diukur berdasarkan pada skala Likert, makin tinggi skala yang dipilih, makin tinggi kinerja karyawan tersebut. (2) Kualitas pekerjaan (Y4), yaitu ketelitian, kerapian dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Butir kuesioner hanya meliputi tingkat ketelitian mengerjakan tugas. Pengukuran butir didasarkan pada skala Likert, makin tinggi skala yang dipilih maka makin tinggi kinerja karyawan tersebut. (3) Ketepatan waktu (Y5), yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan di dalam perusahaan. Butir kuesioner meliputi jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran butir didasarkan pada skala Likert, makin tinggi skala yang dipilih maka makin tinggi kinerja karyawan yang dimaksud.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling – SEM*) dengan menggunakan program LISREL 8.30 (*Linear Structural Relationship*) dan bantuan SPSS 11.5 (Statistical Program for Social Sciences). Selanjutnya untuk keperluan penolakan atau penerimaan hipotesis, digunakan taraf signifikansi $P < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Stres Kerja

Untuk mengetahui gambaran tingkat (level) stres kerja karyawan departemen plant PT. NIC dapat dilakukan dengan menjumlahkan (*summing the ratings*) jawaban pada masing-masing butir (items) pernyataan JSS, baik pada intensitas maupun frekuensi, dan kemudian memasukkannya dalam formula Job Stress Index (JSI) sebagai berikut:

$$JSI = \sum_{i=1}^{30} \frac{\text{Butir Intensitas} \times \text{Butir Frekuensi}}{30}$$

Untuk keseluruhan JSI, skor berkisar antara 1 sampai dengan 49 yang merupakan hasil penjumlahan semua skor dari 30 item pada JSS.

Dari hasil penghitungan dengan rumus di atas, diperoleh hasil bahwa skor JSI di kalangan karyawan departemen plant PT. NIC (Tabel 1) berkisar 1 sampai dengan 39,3, atau dengan kata lain tingkat stres kerja karyawan berada pada kategori 1 hingga 6. Dari sini, dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat stres kerja sebagian besar responden pada saat ini berada pada posisi tingkat stres yang rendah (kategori ketiga) yaitu sebanyak 65 orang (41,9 persen). Sedangkan karyawan yang mengalami stres sangat tinggi memiliki persentase yang paling kecil (1,9 persen).

Hasil tabulasi silang antara tingkat stres kerja karyawan dengan variabel lainnya yang juga dianggap berhubungan (usia, jenis kelamin, golongan (jabatan), pendidikan, dan lama kerja), menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai kategori tingkat stres kerja yang ketiga (rendah).

Setelah dilakukan uji Chi-Square dalam tabulasi silang antara tingkat stres karyawan (JSI) dengan variabel-variabel lain tersebut didapatkan hasil bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara tingkat stres dengan variabel-variabel tersebut (Tabel 2).

Tabel 1. Tingkat Stres Kerja Karyawan Departemen Plant PT. NIC

Kategori	Tingkat Stres Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
(1) 1,0 – 7,0	Sangat rendah sekali	12	7,8
(2) 7,1 – 14,0	Sangat rendah	34	21,9
(3) 14,1 – 21,0	Rendah	65	41,9
(4) 21,1 – 28,0	Agak tinggi	35	22,6
(5) 28,1 – 35,0	Tinggi	6	3,9
(6) 35,1 – 42,0	Sangat tinggi	3	1,9
(7) 42,1 – 49,0	Sangat tinggi sekali	0	0,0

Stresor Kerja

Setiap aspek dalam lingkungan pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres. Tenaga kerja itu sendiri yang menentukan sejauh mana situasi yang dihadapi merupakan stres baginya atau tidak, dengan cara melakukan penilaian terhadap stresor pekerjaan. Stresor (pembangkit stres) yaitu suatu kejadian yang menyebabkan seseorang merasakan diri kurang nyaman dan memerlukan dirinya untuk mengadakan adaptasi terhadap lingkungannya. Sumber stres yang ada di lingkup pekerjaan dalam mempengaruhi kondisi kesehatan seseorang dapat lebih dari satu macam stresor.

Tabel 2. Tabulasi Silang Tingkat Stres Karyawan dengan Variabel-variabel Identitas Responden (Usia, Golongan, Pendidikan Terakhir, Masa Kerja, dan Jenis Kelamin)

Variabel		Tingkat Stres						
		SRS	SR	R	AT	T	ST	STS
Usia (tahun)	20 – 29	10	31	52	30	6	2	0
		6,5%	20%	33,5%	19,4%	3,9%	1,3%	0%
	30 – 39	2	2	13	5	0	1	0
		1,3%	1,3%	8,4%	3,2%	0%	0,6%	0%
	≥ 40	0	1	0	0	0	0	0
		0%	0,6%	0%	0%	0%	0%	0%
Golongan	Operasional	12	29	55	33	6	3	0
		7,7%	18,7%	35,5%	21,3%	3,9%	1,9%	0%
	Non Opr	0	5	10	2	0	0	0
		0%	3,2%	6,5%	1,3%	0%	0%	0%
Pendidikan Terakhir	SLTP	0	0	0	1	0	0	0
		0%	0%	0%	0,6%	0%	0%	0%
	SLTA	12	29	58	31	5	3	0
		7,7%	18,7%	37,4%	20%	3,2%	1,9%	0%
	Diploma	0	3	4	3	1	0	0
		0%	1,9%	2,6%	1,9%	0,6%	0%	0%
	Sarjana	0	2	3	0	0	0	0
		0%	1,3%	1,9%	0%	0%	0%	0%
Masa Kerja (tahun)	< 3	2	2	7	7	0	0	0
		1,3%	1,3%	4,5%	4,5%	0%	0%	0%
	3 – 5	7	19	34	18	4	2	0
		4,5%	12,3%	21,9%	11,6%	2,6%	1,3%	0%
	6 – 8	3	12	24	10	2	1	0
		1,9%	7,7%	15,5%	6,5%	1,3%	0,6%	0%
	> 8	0	1	0	0	0	0	0
		0%	0,6%	0%	0%	0%	0%	0%
Jenis Kelamin	Pria	11	30	60	34	6	3	0
		7,1%	19,4%	38,7%	21,9%	3,9%	1,9%	0%
	Wanita	1	4	5	1	0	0	0
		0,6%	2,6%	3,2%	0,6%	0%	0%	0%

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden, diperoleh data bahwa nilai pembangkit stres kerja (stresor) yang diakibatkan oleh kurangnya dukungan ternyata memiliki nilai tertinggi, yaitu dalam hal “pendapatan yang kurang memadai” (86 persen). Dengan kata lain, tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan lebih banyak dipicu oleh pembangkit stres kerja “pendapatan yang kurang memadai”.

Gaji atau pendapatan adalah pemberian hak berupa uang atas pekerjaan yang telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu hal yang sangat mendasar sekali karena menjadi alasan penting bagi karyawan untuk bekerja dan bertahan pada suatu perusahaan

guna memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, baik untuk dirinya sendiri maupun keluarga. Sampai saat ini perusahaan telah memberikan gaji kepada karyawannya di atas Upah Minimum Regional (UMR) sebagai komponen gaji tetap yang diterima karyawan setiap bulannya.

Stres sangat erat kaitannya dengan masalah prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan ini dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya adalah gaji. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaji (pendapatan) yang diterima karyawan dapat mempengaruhi tingkat stres karyawan tersebut. Hal ini dapat dibuktikan melalui uji Chi-Square antara stresor “pendapatan yang kurang memadai” dengan indikator

stres kerja “cenderung membuat kekeliruan”, dimana terdapat perbedaan yang bermakna (signifikan) antara keduanya. Artinya, jika stresor tersebut (pendapatan yang kurang memadai) dirasakan oleh seorang karyawan semakin menekan dirinya maka indikator stres kerja “cenderung membuat kekeliruan” akan tampak pada perilakunya (sikap) saat bekerja sebagai suatu akibat reaksi stres yang dialaminya.

Selain itu, hasil penelitian mengenai stresor yang dipengaruhi oleh pendapatan yang kurang memadai (kepuasan kerja) bagi karyawan departemen plant PT. NIC tersebut didukung juga oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardhani (2004) yang melakukan analisis terhadap faktor-faktor kepuasan kerja karyawan PT. NIC Bekasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat sebelas faktor yang dominan berperan sebagai sumber kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut, dan faktor gaji (pendapatan) menunjukkan nilai yang paling besar. Selain itu dapat dikatakan, karyawan merasa bahwa pendapatan merupakan hal yang paling mendasar dalam mencapai kepuasan kerja.

Sedangkan pembangkit stres kerja yang terkecil adalah “kerja lembur” (28 persen), dimana stresor ini termasuk ke dalam kategori tekanan pekerjaan. Ternyata stresor ini tidak terlalu memberikan tekanan bagi pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kerja lembur sudah menjadi suatu hal yang biasa bagi karyawan departemen plant, khususnya karyawan bagian operasional yang tugasnya adalah memproduksi roti, dimana untuk memenuhi permintaan pasar maka proses produksi tersebut dilakukan sampai malam. Selain itu hal ini disebabkan adanya proses fermentasi yang membutuhkan waktu yang lama. Kenyataan ini sangat disadari oleh karyawan jika ingin bekerja pada bagian ini. Oleh sebab itu perusahaan mengadakan kebijakan sistem shift bagi karyawan di departemen plant, dimana shift yang ada terdiri dari tiga shift dan jam kerja ketiga shift tersebut ditentukan kemudian hari, dan bagi karyawan yang menjalani shift II dan shift III akan diberikan tunjangan shift oleh perusahaan.

Data yang diperoleh di atas mendukung pernyataan Spielberg, dimana kerja lembur pasti mempunyai intensitas yang lebih rendah dari angka 4 (empat) bagi seorang dealer yang sudah terbiasa bekerja sampai malam untuk melakukan transaksi di pasar

yang lebih ramai seperti di London dan New York, sedangkan bagi seorang auditor mungkin sedikit lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh adanya persepsi bahwa bukan merupakan keharusan yang menantang untuk melakukan lembur setiap kali walaupun pada waktu-waktu tertentu harus bekerja sampai larut malam juga.

Setelah dilakukan uji Chi-Square dalam tabulasi silang antara tiap-tiap stresor dengan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap tingkat stres (jenis kelamin, usia, golongan (jabatan), pendidikan, dan lama kerja), didapatkan hasil bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan diantara tiap-tiap stresor yang ada dengan usia. Hal ini disebabkan adanya kemungkinan bahwa dalam menentukan batas umur yang dianggap rentan terhadap stres tampaknya sulit, karena berfluktuasi dan tergantung beberapa hal, antara lain derajat dan beban kerja, bergilir atau tidak bergilir, lingkungan kerja, dan kecepatan perubahan teknologi. Misalnya orang yang sudah lebih lanjut usianya kurang dapat beradaptasi terhadap pekerjaan bergilir (shift), pekerjaan yang membutuhkan kecepatan, dan pekerjaan dengan teknologi yang cepat berubah.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Secara umum, kinerja karyawan departemen plant PT. NIC dapat dikatakan baik (Tabel 3). Hal ini dapat dilihat dari hasil tabulasi kuesioner terhadap kinerja karyawan tersebut, dimana skor kinerjanya berkisar 2 sampai dengan 5, atau dengan kata lain tingkat stres kerja karyawan berada pada kategori 2 hingga 5. Berdasarkan tabulasi data tersebut dapat dikatakan bahwa kondisi kinerja sebagian besar responden pada saat ini berada pada kategori keempat (baik) yaitu sebanyak 94 orang (60,6 persen).

Tabel 3. Kondisi Kinerja Karyawan

Kategori	Kinerja Karyawan	Jumlah (orang)	Persen tase (%)
(1) ≤ 1,5	Sangat kurang	0	0,0
(2) 1,6 – 2,5	Kurang	9	5,8
(3) 2,6 – 3,5	Cukup	29	18,7
(4) 3,6 – 4,5	Baik	94	60,6
(5) > 4,5	Sangat baik	23	14,9

Sumber : Departemen Plant PT. NIC

Keterkaitan antara Stresor, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan

Perhitungan statistik untuk mengetahui bentuk dan besar pengaruh antara peubah laten eksogen (bebas), yaitu stresor (ξ_1), dengan peubah laten endogen (tidak bebas), yaitu stres kerja (η_1), digunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*). Hal yang sama dilakukan juga untuk mengetahui bentuk dan besar pengaruh antara kedua peubah laten endogennya, yaitu stres kerja (η_1) dan kinerja karyawan (η_2).

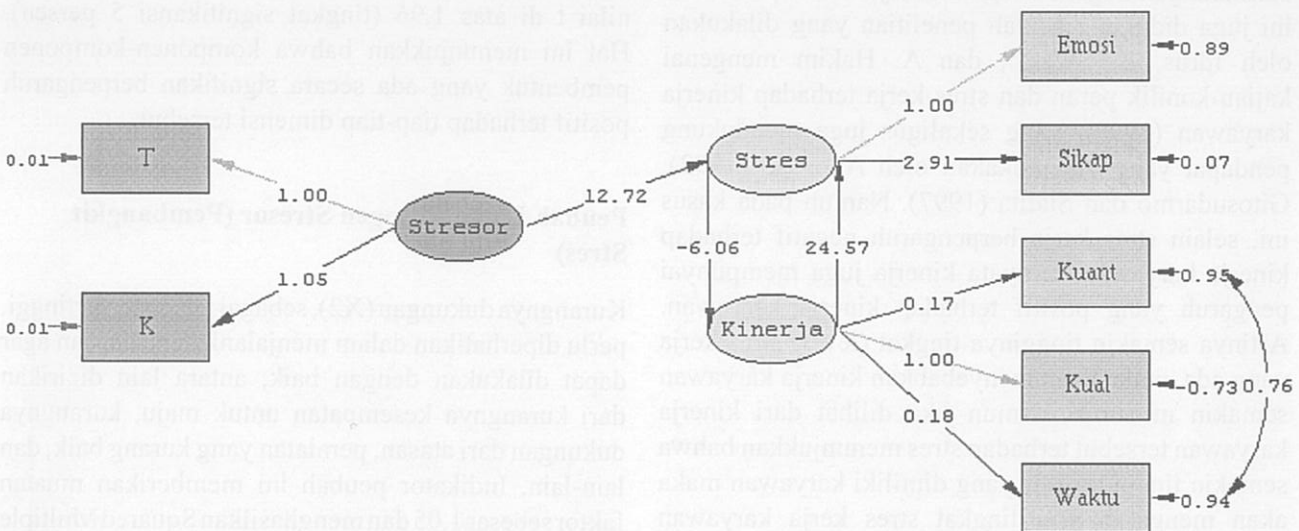
Adapun indikator dari peubah laten stresor adalah tekanan pekerjaan dan kurangnya dukungan. Perolehan nilai untuk masing-masing indikator tersebut adalah merupakan nilai rata-rata (mean) dari skor JSI tekanan dan JSI kurangnya dukungan. Selanjutnya dengan menggunakan analisis SEM terhadap model struktural penelitian, diperoleh estimasi parameter dan statistik uji-t seperti yang disajikan pada Gambar 2 dan Gambar 3. Berdasarkan Gambar 2, dapat dilihat bahwa stresor dan kinerja berpengaruh positif terhadap stres kerja. Setelah dilakukan statistik uji-t parameter untuk koefisien lintas peubah laten eksogen stresor (η_1) dan peubah laten endogen kinerja (η_2), ternyata masing-masing memiliki nilai-t lebih besar dari 1,96 yang berarti adalah nyata pada tingkat signifikansi 5 persen.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stresor (tekanan pekerjaan dan kurangnya dukungan) yang dialami atau dirasakan karyawan dalam bekerja akan

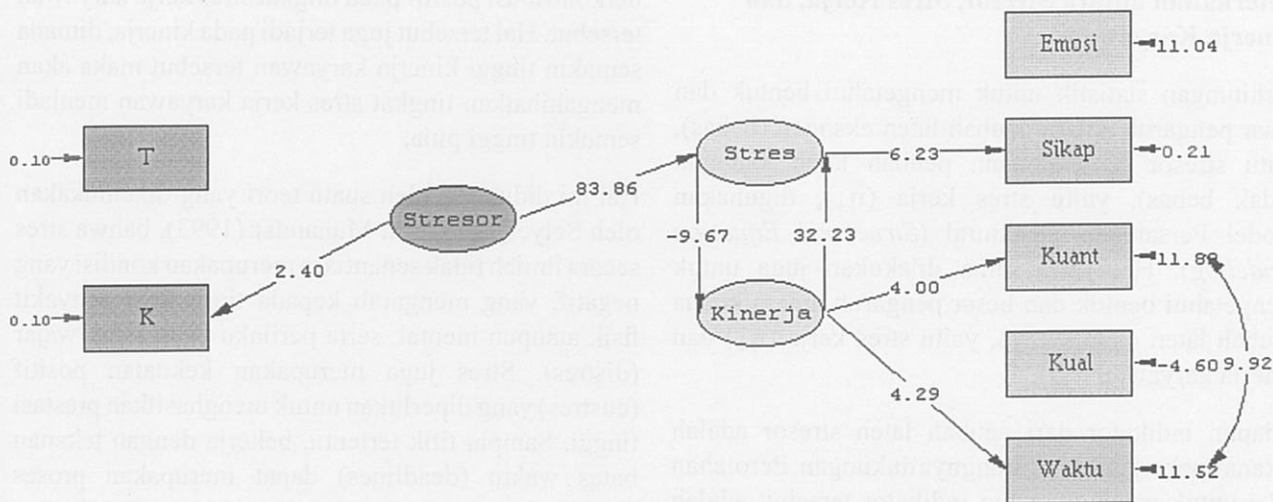
berkontribusi positif pada tingkat stres kerja karyawan tersebut. Hal tersebut juga terjadi pada kinerja, dimana semakin tinggi kinerja karyawan tersebut maka akan mengakibatkan tingkat stres kerja karyawan menjadi semakin tinggi pula.

Hal ini didukung oleh suatu teori yang dikemukakan oleh Selye (1976) dan Munandar (1993), bahwa stres secara ilmiah tidak senantiasa merupakan kondisi yang negatif, yang mengarah kepada timbulnya penyakit fisik ataupun mental, serta perilaku yang tidak wajar (distres). Stres juga merupakan kekuatan positif (eustres) yang diperlukan untuk menghasilkan prestasi tinggi. Sampai titik tertentu, bekerja dengan tekanan batas waktu (deadlines) dapat merupakan proses kreatif yang merangsang. Keterkaitannya dengan pekerjaan menjadi tinggi serta mampu mengendalikan situasi yang dirasakan sebagai tantangan. Namun jika seseorang menjadi terlalu ambisius atau tuntutan pekerjaan menjadi terlalu tinggi, maka unjuk kerja (kinerja) menjadi rendah lagi, disebabkan oleh stres yang dideritanya telah menguras kekuatannya dan akhirnya situasi tersebut berubah menjadi ancaman yang mencemaskan.

Selanjutnya, terdapat juga hubungan yang negatif antara stres kerja dan kinerja karyawan. Setelah dilakukan statistik uji-t parameter (Gambar 3) untuk koefisien lintas peubah laten endogen stres kerja (η_1) dan peubah laten endogen lainnya, yaitu kinerja (η_2), ternyata masing-masing memiliki nilai-t lebih besar dari 1,96 yang berarti adalah nyata pada tingkat



Gambar 2. Diagram Lintas Model Struktural Penelitian



Chi-Square=3.13, df=11, P-value=0.98887, RMSEA=0.000

Gambar 3. Statistik Uji-T Parameter Model Penelitian

signifikansi 5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa peubah stres kerja memang mempunyai kontribusi dalam mempengaruhi kinerja karyawan departemen plant PT. NIC. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja akan memberikan efek negatif terhadap kinerja karyawan departemen plant PT. NIC tersebut, yaitu berupa penurunan kinerja. Hal ini mendukung pendapat Sullivan dan Bhagat (1992) dalam studi mereka mengenai stres kerja (yang diukur dengan *role ambiguity, role conflict, dan role overload* dan kinerja, bahwa pada umumnya ditemukan stres kerja berhubungan negatif dengan kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Idrus, B. Swasto, dan A. Hakim mengenai kajian konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan (1999), yang sekaligus juga mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Anorogo (1992), Gitosudarmo dan Sudita (1997). Namun pada kasus ini, selain stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, ternyata kinerja juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tingginya tingkat (level) stres kerja yang ada, maka akan menyebabkan kinerja karyawan semakin menurun, namun jika dilihat dari kinerja karyawan tersebut terhadap stres menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja yang dimiliki karyawan maka akan mengakibatkan tingkat stres kerja karyawan menjadi lebih tinggi. Dengan kata lain, jika dilihat hubungan antara stres kerja dan kinerja, terdapat dua

model hubungan diantara keduanya yang bersifat reciprocal.

Secara ringkas, hasil perhitungan dari analisis SEM yang diperoleh dengan menggunakan LISREL 8.30 dimana metode yang digunakan adalah metode kuadrat terkecil tanpa pembobot (*Unweighted Least Squares*) tertera pada Tabel 4.

Indikator-indikator peubah yang diamati untuk mengukur dimensi stresor, stres kerja, dan kinerja, secara keseluruhan dapat diterima sebagai pembentuk peubah masing-masing dimensi, karena mempunyai nilai t di atas 1,96 (tingkat signifikansi 5 persen). Hal ini menunjukkan bahwa komponen-komponen pembentuk yang ada secara signifikan berpengaruh positif terhadap tiap-tiap dimensi tersebut.

Peubah Laten Eksogen Stresor (Pembangkit Stres)

Kurangnya dukungan (X2), sebagai indikator tertinggi, perlu diperhatikan dalam menjalankan pekerjaan agar dapat dilakukan dengan baik, antara lain dicirikan dari kurangnya kesempatan untuk maju, kurangnya dukungan dari atasan, peralatan yang kurang baik, dan lain-lain. Indikator peubah ini memberikan muatan faktor sebesar 1,05 dan menghasilkan Squared Multiple Correlation (SMC) sebesar 0,84. Artinya, karyawan merasa bahwa keberadaan kurangnya dukungan

Tabel 4. Hasil Perhitungan dengan Menggunakan LISREL 8.30

Peubah	Koefisien	Nilai-t	SMC	ϵ atau δ
Stresor				
Tekanan Pekerjaan (X_1)	1.00		0.83	0.01
Kurangnya Dukungan (X_2)	1.05	2.40	0.84	0.01
Stres Kerja				
Emosional (Y_1)	1.00		0.11	0.89
Sikap/Perilaku (Y_2)	2.91	6.23	0.93	0.07
Kinerja				
Kuantitas (Y_3)	0.17	4.00	0.05	0.95
Kualitas (Y_4)	1.00		1.73	-0.73
Ketepatan Waktu (Y_5)	0.18	4.29	0.06	0.94

(X_2) memberikan kontribusi sebesar 5 (lima) persen lebih tinggi dibanding tekanan pekerjaan (X_1) dan dapat menjelaskan besarnya stresor kerja (ξ_1) yang dirasakan sebesar 84 persen. Kenyataan ini dapat diterima, dengan alasan bahwa seseorang cenderung akan dapat bekerja dengan lebih baik apabila tersedia material, peralatan, perkakas, dan metode yang baik juga, sehingga dengan demikian karyawan merasa puas dan menjadi termotivasi, dan dengan sendirinya stres menjadi rendah.

Peubah Laten Endogen Stres Kerja

Dari hasil estimasi diketahui bahwa kondisi stres kerja karyawan dapat teridentifikasi melalui gejala stres yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Margolis dan Kroes (1974), Pelletier (1977), Pines dan Maslach (1978) mengenai indikator stres kerja, dimana indikator tersebut terdiri dari: (a) indikator sikap/perilaku, misalnya suka lupa, kurang perhatian terhadap segala sesuatu, tidak berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas, cenderung celaka, dan lain sebagainya; (b) indikator fisik, misalnya tekanan darah tinggi, tensi otot meningkat, denyut nadi meningkat, telapak tangan sering berkering, dan lain sebagainya; dan (c) indikator emosional, misalnya mudah tersinggung, cemas, depresi/tertekan, dan lain sebagainya. Gejala stres yang paling berkontribusi terhadap stres kerja departemen plant PT. NIC adalah sikap/perilaku yang ditunjukkan karyawan (Y_2), dengan muatan faktor hasil estimasinya sebesar 2,91 (lebih tinggi 1,91 kali dibanding emosional). Dapat dikatakan bahwa dalam mengidentifikasi kondisi stres kerja karyawan departemen plant PT. NIC Cikarang, dapat dilihat

secara langsung pada gejala stres yang ditunjukkan karyawan, terutama melalui sikap/perilaku; mencakup absensi, meningkatnya kecelakaan kerja, dan kecenderungan membuat kekeliruan. Dengan adanya indikator langsung untuk mengetahui kondisi stres kerja karyawan tersebut diharapkan tidak terlalu terfokus pada hal tersebut, namun perlu juga diketahui lebih lanjut mengenai stresor yang paling berpengaruh terhadap tingkat (level) stres kerja karyawan tersebut.

Peubah Laten Endogen Kinerja Karyawan

Berdasarkan model struktural yang dihasilkan diketahui bahwa terdapat korelasi antara kuantitas pekerjaan (Y_3) dan ketepatan waktu (Y_5), hal ini ditunjukkan dengan terbentuknya garis lengkung dengan dua arah panah pada kedua indikator ini. Setelah dilakukan statistik uji-t diketahui bahwa nilai t di atas 1,96 (tingkat signifikansi 5 persen), menunjukkan bahwa korelasi diantara kedua indikator tersebut memang berkontribusi terhadap model struktural yang terbentuk, terutama dalam menjelaskan peubah laten kinerja.

Korelasi antara kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu ini terbentuk setelah modification indices-nya menunjukkan suatu korelasi yang sangat mempengaruhi dalam model strukturalnya. Setelah dilakukan modifikasi tersebut maka model hubungan menjadi lebih baik, ditunjukkan dengan nilai P yang semakin besar (0,99), RMSEA bernilai nol, dan nilai Chi-Square yang semakin kecil. Korelasi tersebut, dapat diterima dalam model dengan alasan bahwa untuk memproduksi atau menghasilkan suatu produk, dalam kasus ini roti, memang membutuhkan

manajemen yang baik dalam pengaturan waktu untuk menghasilkan roti sesuai dengan target produksi yang diinginkan perusahaan. Artinya, untuk menghasilkan roti dalam jumlah tertentu maka harus bisa dilakukan (diselesaikan) dalam waktu yang tertentu pula sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan analisa terhadap unsur-unsur yang membentuk hubungan stresor, stres kerja dan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa stres yang ada saat ini sudah baik (eustres) dalam mempengaruhi kinerja karyawan departemen plant PT. NIC. Maka selanjutnya dapat disusun langkah-langkah penerapan yang diperlukan oleh manajemen PT. NIC dalam mengatasi stres agar stres tersebut tidak menurunkan kinerja organisasi yang membahayakan bagi kelangsungan hidupnya.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa untuk setiap pembentuk stresor, kurangnya dukungan dan tekanan pekerjaan, mempunyai nilai koefisien yang cukup tinggi dengan nilai-t di atas 1,96 (signifikansi 5 persen), yang menandakan kontribusi yang diberikan oleh unsur yang bersangkutan cukup berarti dalam membentuk stresor yang dirasakan, dan selanjutnya akan mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan tersebut. Nilai SMC yang ditunjukkan oleh kurangnya dukungan lebih tinggi daripada tekanan pekerjaan dalam mempengaruhi peubah stresor, namun diantara kedua peubah tersebut hanya memiliki selisih nilai 1 persen. Dengan kata lain, kedua jenis stresor tersebut dapat diasumsikan sama dalam meningkatkan stres karyawan departemen plant PT. NIC. Oleh karena itu diharapkan PT. NIC dapat mempertahankan kondisi stres kerja yang ada saat ini, dengan memperhatikan keberadaan stresor yang dialami oleh seluruh karyawan, dan jika memungkinkan meminimalisirnya. Hal ini dilakukan atas dasar keberadaan kinerja yang ada saat ini sudah baik dengan posisi stres kerja yang ada saat ini. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan manajemen untuk mempertahankan dan meminimalisasi tingkat stres tersebut adalah:

a. Pimpinan harus mampu menangkap gejala-gejala stres kerja yang ditunjukkan oleh para karyawan sedini mungkin, baik gejala emosional dan tingkah laku, agar dapat mengantisipasi keberadaan stres kerja mereka supaya tidak menjadi suatu hambatan dalam meningkatkan

kinerjanya. Berdasarkan hasil analisa, diketahui bahwa indikator/gejala stres kerja yang paling dominan adalah sikap/perilaku yang ditampilkan oleh karyawan tersebut, dalam hal ini dapat dilihat dari persentase kecelakaan kerja, ketidakhadiran (absensi), dan kecenderungan membuat kekeliruan.

- b. Dari hasil penelitian diketahui pula bahwa stresor yang paling berpeluang dalam meningkatkan tingkat stres kerja karyawan departemen plant adalah stresor kurangnya dukungan, yaitu pendapatan yang kurang memadai. Pendapatan/penghasilan merupakan salah satu alasan bagi seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan, oleh karena itu apabila hal yang mendasar ini tidak diperhatikan dengan serius maka akan dapat meningkatkan tingkat stres dan selanjutnya dapat menurunkan kinerjanya. Pendapatan ini dapat berupa gaji yang diterima setiap bulan dan tunjangan khusus. Langkah yang dapat diambil oleh pihak PT. NIC, misalnya memberikan bonus untuk karyawan jika penjualan memenuhi/ melebihi target.
- c. Mendapatkan penghinaan pribadi dari atasan, merupakan stresor yang berada pada urutan kedua dari stresor yang paling dominan dalam mempengaruhi tingkat stres karyawan. Pimpinan (atasan) diharapkan mampu lebih terbuka dan bijaksana dalam menghadapi dan mengatasi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Apabila karyawan melakukan kesalahan dapat dilakukan pemberian sanksi (ganjaran) secara tepat tanpa harus mengatakan atau melakukan sesuatu hal yang sifatnya menghina.
- d. Membuat suatu sistem yang bertujuan untuk mengontrol dan mengevaluasi kondisi stres kerja karyawan, apakah bersifat eustres (stres positif) atau distres (stres negatif), agar kinerja yang dilakukan dapat memperoleh hasil yang optimal. Kontrol dan evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan pengisian kuesioner secara kontinu dan berkala, namun pada saat tertentu dapat dilakukan sesuai dengan kebijakan dan kebutuhan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Stresor berpengaruh langsung dan bersifat positif terhadap tingkat stres kerja karyawan secara signifikan, sedangkan stres kerja tersebut secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu kinerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja karyawan. Artinya, semakin tingginya stresor yang dirasakan atau dialami karyawan akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat stres yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Tingkat stres ini kemudian akan mempengaruhi kinerja karyawan, dimana semakin tinggi tingkat stres yang dimiliki karyawan maka akan semakin rendah kinerja yang dihasilkannya. Namun apabila ditinjau dari segi kinerjanya, menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja yang dilakukan karyawan maka akan menyebabkan stres kerja karyawan juga meningkat.
2. Dalam membentuk stresor yang nantinya akan mempengaruhi stres kerja karyawan, indikator yang paling dominan adalah Kurangnya Dukungan, hal ini dapat dilihat pada nilai Squared Multiple Correlation (SMC) dari Kurangnya Dukungan yang lebih tinggi daripada indikator lainnya (Tekanan Pekerjaan). Stresor kerja ini dinilai berdasarkan stresor kerja yang dirasakan karyawan departemen plant PT. NIC selama enam bulan terakhir dengan menggunakan konsep Charles D. Spielberger.
3. Dari dua indikator yang membentuk gejala stres kerja karyawan, sikap/perilaku merupakan indikator yang terbesar pengaruhnya, yaitu sebesar 98 persen ($SMC = 0,98$). Dengan demikian perusahaan atau pimpinan harus mampu menangkap gejala stres dengan cepat, terutama melalui sikap/perilaku, sehingga dapat mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan yang disebabkan oleh stres yang bersifat negatif (distres).
4. Karyawan departemen plant PT. NIC, Cikarang-Bekasi, secara umum memiliki kategori stres

yang rendah, sedangkan kategori kerjanya tinggi. Artinya, stres yang ada saat ini adalah stres yang bersifat positif (eustres) karena telah mampu berperan sebagai pendorong dalam melaksanakan pekerjaannya.

Saran

Depresi atau stres yang berkepanjangan sangat berbahaya bagi kesehatan jiwadan raga. Hal ini tentunya akan membahayakan juga bagi kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, perlu dilakukan suatu manajemen stres oleh pihak manajemen PT. NIC, untuk mengendalikan dan menurunkan ketegangan yang muncul bersama situasi yang sulit diatasi. Adapun langkah-langkah dalam manajemen stres ini, antara lain meliputi: (1) Pengembangan program-program yang dapat membantu karyawan mengatasi masalahnya. Misalnya saja mengadakan konseling pribadi, pendidikan mengenai bagaimana mengelola stres dan mengatasinya, konseling perubahan karir, instropeksi dalam mengorganisir pekerjaan, istirahat, mengendalikan waktu, dan sebagainya. (2) Perhatian terhadap sistem imbalan kerja yang memadai, mengingat besarnya persentase yang diperoleh dalam hasil tabulasi stresor karyawan (imbalan kerja) dibandingkan stresor-stresor lainnya. Perhatian terhadap sistem imbalan kerja diharapkan dapat mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dan penurunan tingkat stres kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian-penelitian selanjutnya disarankan untuk membahas mengenai bagaimana hubungan (keterkaitan) antara frekuensi dan intensitas stres kerja terhadap kinerja karyawan. Disarankan untuk melakukan pengembangan model mengenai stres atau stresor, yang dapat dikaitkan dengan hal-hal yang relevan dengan stres. Misalnya hubungan stres dengan pengambilan keputusan, pengaruh stres terhadap tipe individu (X dan Y), ataupun mengenai hubungan stres, konflik dan produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, J.D. 1980. *Understanding and Managing Stress*. University Associates, Inc. San Diego.
- Armstrong, M. 1994. *Performance Management*. Kogan Page Limited. London.
- Bailey, T.J. 1980. Job Stress An Other Stress Related Problem, dalam *Living with Stress and Promoting Well-Being, A Hand Book for Nurse*. "Saint" Louis, Toronto. London.
- Clause, E.K. dan T.J. Bailey, 1980. *Living With Stress and Promoting Well Being. A Hand Book for Nurse*. The CV Mosby Company. "Saint" Louis, Toronto. London.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Heerdjan, S. 1990. Stres Sebagai Penghambat Produktivitas Kerja, Hiperkes dan Keselamatan Kerja, XXIII (3): 32-38.
- Hurrell, J.J., L.R. Murphy, S.L. Sauter, dan C.L. Cooper. 1988. *Occupational Stress, Issues and Developments in Research*. Taylor and Francis. New York.
- Jöreskog, K. dan D. Sörbom. 1996. *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Scientific Software International. Chicago. Illinois.
- Margolis, B.W Kroes, dan R. Quinn 1974. *Job Stress: An Unlisted Hazard*. *Journal Of Occupational Medicine*, 16:659-661
- Monat, A., dan R.S. Lazarus. 1981. *Stress and Coping an Anthologi*. Columbia University Press. New York.
- Mitrani, A. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Pustaka Utama Grafiti. Jakarta.
- Mueller, R.O. 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. Springer. New York.
- Pelletier, K. 1977. *Mind As Healer, Mind As Slayer: A Holistic Approach To Preventing Stress Disorders*. New York.
- Pines, A.M. dan C. Maslach, 1978. Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29(4):233-237
- Selye, H. 1976. *The Stress of Life, Stres dalam Hidup Kita*. Alih Bahasa. Penerbit Pusat Pendidikan Tenaga Kesehatan. Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Jakarta.
- Soewondo, S. 1993. *Stres Kerja pada Karyawan*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Jakarta. hlm 1-29.
- Sullivan, S. E., dan R.S. Bhagat. 1992. *Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where do We Go From Here?*. *Journal of Management*. Vol. 18, No.2.
- Wardhani, R.D. 2004. *Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan PT. NIC Bekasi*. MMA IPB Bogor.