

## **MANAJEMEN STRES: BAGAIMANA MENGHIDUPI STRES UNTUK MENCAPAI KEEFEKTIFAN ORGANISASI**

*Conny Tjandra Rahardja dan N.H. Setiadi Wijaya<sup>1</sup>*

### **ABSTRACT**

Stress is one of the most creatively ambiguous terminology, with as so many interpretation as there are people who use the word. In non-academical area, there is an opinion that stress must be avoided, because of negative consequences of stress. In fact, many researchers and theorists argue that stress affects both negative and positive impacts for individual and organization. This means, managers must manage stress that occurs in the organization. Moreover, each member of organization should know how to manage his/her self stress. Stress lives as long as organization's life. It can not be avoided, but can be managed.

*Keywords: stress, effectiveness, organizations.*

### **PENDAHULUAN**

Stres merupakan hal yang sangat biasa dialami oleh individu dalam berbagai peran yang dijalannya sehari-hari, termasuk perannya sebagai karyawan. Masih banyak orang awam beranggapan bahwa stres merupakan hal buruk yang harus dihindari. Namun, kenyataannya stres mempunyai sisi baik untuk meningkatkan kinerja organisasi. Stres atau tekanan

dalam kondisi tertentu malah memunculkan energi positif. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelolanya. Bagaimana stres yang tadinya (potensi) berdampak negatif, mampu dialihkan menjadi berdampak positif. Stres tidak dapat dihilangkan, bahkan memang tidak perlu dihilangkan, namun dihidupi.

Artikel ini akan membahas hubungan antara stres dan kinerja, penyebab stres internal dan eksternal dan bagaimana mengelola stres dengan baik. Ditekankan dalam artikel ini, bahwa tanggung jawab mengelola stres bukan hanya pada pundak organisasi, namun juga individu. Setiap karyawan hendaknya tahu, apakah dimensi stres dan bagaimana memanfaatkannya untuk keefektifan pekerjaan yang dilakukan. Literatur riset mengakui bahwa cukup sulit mendefinisikan stres dari satu sudut pandang saja, oleh karena itu tulisan ini menggunakan banyak acuan.

### **STRES DAN DIMENSINYA**

Stres adalah kondisi fisik dan psikologis yang disebabkan karena adaptasi seseorang pada lingkungannya (Higgins, 1982). Oleh Nelson dan Quick (1997) mengatakan bahwa stres adalah "persiapan yang tidak disadari" oleh seseorang untuk menghindari atau menghadapi tuntutan-tuntutan lingkungannya. Selye

---

<sup>1</sup> Conny Tjandra Rahardja, SE., MM., dan N.H. Setiadi Wijaya, SE., M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta.

(1974) mengatakan; “*Stress is nonspecific response of body to any demand made upon it.*” Pengertian yang lebih luas oleh Gold dan Roth (1993), yaitu; “*A condition of disequilibrium within the intellectual, emotional, and physical state of the individual; it is generated by one’s perceptions of a situation, which result in physical and emotional reactions. It can be either positive or negative, depending upon one’s interpretations.*” Jadi stres ada karena individu berinteraksi dengan lingkungannya dan juga karena persepsi individu terhadap proses interaksi tersebut. Sepanjang masih berinteraksi dengan lingkungan, wajar jika seseorang mengalami stres.

Hans Selye pada tahun 1946 mengemukakan; “*No one can live without experiencing some degrees of stress all the time.... Crossing a busy intersection, exposure to draft, or even sheer joy are enough to activate the body’s stress mechanism .....* *The secret of health and happiness lies in successful adjustment to the ever changing conditions on this globe; the penalties for failure in this great process of adoption are disease and happiness.*” Hal penting yang dikemukakan adalah stres merupakan sesuatu yang abstrak. Stres sulit dilihat dari penyebabnya, namun dilihat dari akibat dari stres pada diri seseorang (Higgins, 1982).

Sebagaimana layaknya makhluk hidup, manusia juga mempunyai sistem pertahanan diri terhadap aksi yang diberikan oleh lingkungannya. Semakin besar aksi yang diberikan oleh lingkungannya, semakin besar tingkat stresnya. Namun setiap orang mempunyai toleransi terhadap aksi yang berbeda-beda (*tolerance to stressor*). Bagi seseorang sebuah aksi dari lingkungannya bisa menjadi sumber tekanan besar, namun bagi orang lain besarnya tekanan terlalu kecil dibandingkan dengan pertahanan dirinya. Namun bagi setiap orang stres merupakan bagian kehidupan yang normal, peran seseorang sebagai anggota masyarakat, keluarga atau sebagai karyawan. Manusia bahkan tidak dapat menghindari stres. Selain menandakan kehidupan, kita juga perlu belajar bagaimana menghadapi stres.

Reaksi terhadap stres ada dua macam yaitu; (1) *distress* adalah reaksi negatif yang bersifat destruktif dan (2) *eustress* adalah reaksi yang bersifat konstruktif/positif. *Distress* menyebabkan berbagai kerugian bagi individu maupun organisasi, misalnya menurunnya produktivitas dan profit, meningkatkan

kemangkiran dan perputaran tenaga kerja (*employee turnover*), tindakan menyimpang karena terganggunya kondisi psikologis (emosional), sampai menurunkan kesehatan fisik seseorang, sebaliknya *eustress* menyebabkan munculnya energi dan gairah, menimbulkan ide baru, dan vitalitas organisasi yang meningkat (Nelson & Quick, 1997). Dengan demikian, untuk menjawab pertanyaan; “Apakah stres baik?”, jawabnya adalah “netral”, bisa baik atau buruk, tergantung dari dampak stresnya.

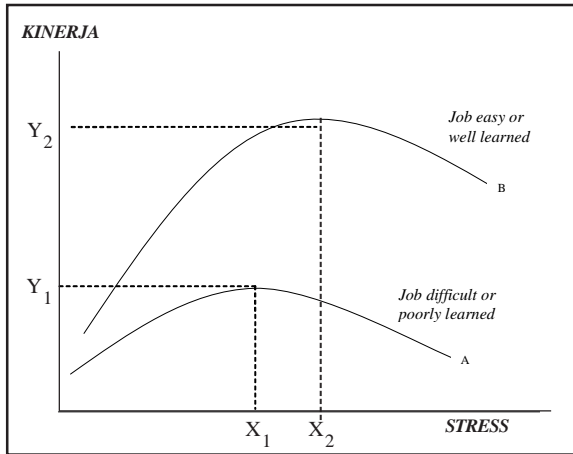
### HUBUNGAN STRES DAN KINERJA KARYAWAN

Penelitian yang dilakukan oleh Bruce M. Meglino pada tahun 1977 menyimpulkan bahwa benar ada hubungan signifikan antara stres dan produktivitas. Hubungan tingkat stres dan kinerja karyawan secara grafis digambarkan sebagai kurva berbentuk huruf U terbalik (*inverted-U*) (Higgins, 1982). Pada tingkat stres yang rendah akan menghasilkan kinerja karyawan yang rendah. Karyawan dalam kondisi tanpa tantangan atau munculnya kebosanan karena *understimulation* (Nelson & Quick, 1997). Seiring dengan kenaikan stres sampai ke suatu titik optimal akan menghasilkan kinerja karyawan terbaik. Kondisi ini disebut dengan tingkat stres yang optimal (Gambar 1).

Akan tetapi, apabila stres terus dinaikkan melampaui titik optimal, maka akan terjadi penurunan kinerja karyawan. Tingkat stres yang berlebihan menyebabkan karyawan dalam kondisi tertekan bahkan depresi, karena tidak mampu lagi menanggung tugas yang terlalu berat. Suatu tingkat stres yang dapat meningkatkan kinerja karyawan disebut *eustress*, sedangkan yang dapat menurunkan prestasi kerja disebut *distress*. Diperlukan pemahaman akan titik stres yang optimal dan kemampuan untuk menggunakan teknik-teknik mengatasi stres untuk mempertahankan kondisi *eustress* (tingkat stres yang menguntungkan). Stres pada tingkat optimal justru dapat menciptakan gagasan inovatif dan output yang konstruktif dan antusiasme.

Pada Gambar 1 terdapat 2 kurva U terbalik, kondisi A adalah jika pekerjaan relatif sulit atau belum dikenali dengan baik, sedangkan kondisi B menunjukkan pekerjaan yang relatif mudah dan telah dikenali/dipelajari dengan baik. Kedua kondisi ini menunjukkan kondisi stres optimal yang berbeda.

Pekerjaan yang relatif mudah/telah dipelajari dengan baik mempunyai toleransi terhadap stres yang jauh lebih besar (sumbu horizontal – titik X1 dan X2) dan pada tingkat kinerja optimal yang lebih tinggi (sumbu vertikal – titik Y1 dan Y2).



**Gambar 1**  
Hubungan Tingkat Stres dengan Kinerja Karyawan  
Sumber: Higgins (1982).

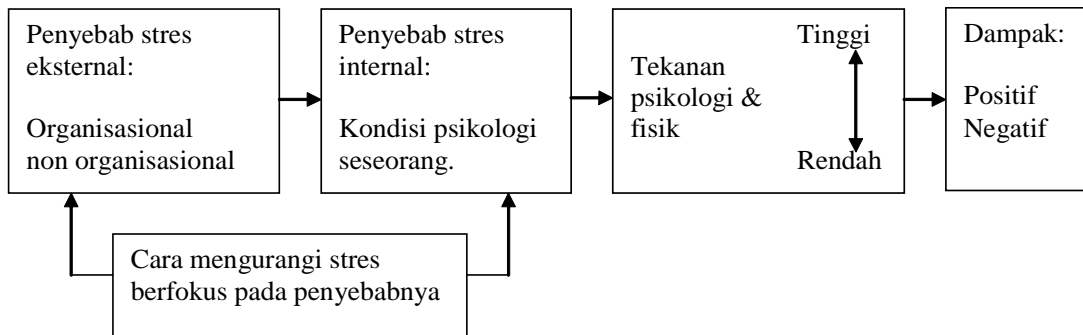
**PENYEBAB STRES: FAKTOR-FAKTOR INTERNAL**

Gambar 2 berikut ini menunjukkan penyebab stres eksternal dan kondisi psikologi seseorang yang dapat memicu stres internal. Kondisi psikologi setiap manusia

yang berbeda menyebabkan respon yang berbeda terhadap penyebab stres eksternal yang sama. Tekanan psikologi yang berbeda inilah yang menyebabkan stres dapat berdampak positif, atau dapat pula berdampak negatif pada setiap individu pada tingkat yang berbeda-beda pula.

Faktor internal yang menyebabkan stres dalam diri seseorang lebih ditentukan oleh **kepribadian** (*personality*), **kemampuan** (*ability*), serta **nilai budaya** (*values*) orang tersebut. Kepribadian definisi kepribadian menurut “English Dictionary” adalah seluruh karakter dan sifat alami yang dimiliki oleh seseorang. Berdasarkan sumber [en.wikipedia.org/wiki/Personality](http://en.wikipedia.org/wiki/Personality), disebutkan; “*In psychology, personality describes the character of emotion, thought, and behavior patterns unique to a person. There are several theoretical perspectives on personality in psychology, which involve different ideas about the relationship between personality and other psychological constructs, as well as different theories about the way personality develops.*”

Berdasarkan definisi di atas didapatkan bahwa kepribadian tidak dapat diartikan sebagai keceriaan seseorang, sikap yang positif menghadapi kehidupan, wajah yang selalu tersenyum, atau seseorang yang sangat ramah dan bersahabat. Kita bisa menyimpulkan kepribadian adalah sistem psikologi yang dimiliki seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan pihak lain dan lingkungannya. Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh keturunan, lingkungan, situasi, dan karakter dasar seseorang.



**Gambar 2**  
Penyebab dan Dampak Stres  
Sumber: Higgins (1982).

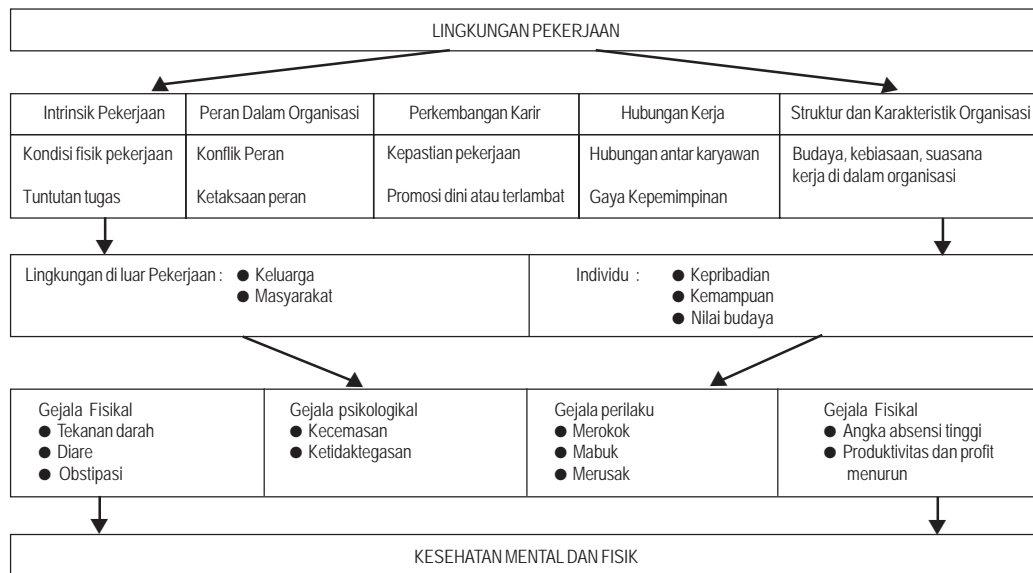
Kemampuan menunjukkan kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas di suatu pekerjaan yang telah ditentukan. Kemampuan seseorang dibentuk oleh dua hal: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual diperlukan seseorang untuk melakukan aktivitas mental, yang dicerminkan dari hasil tes IQ. Kemampuan intelektual meliputi kemampuan kuantitatif dan verbal. Jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang mempengaruhi tinggi dan rendah kemampuan intelektual yang perlu dimiliki seseorang, sedangkan kemampuan fisik lebih diperlukan untuk pekerjaan yang memerlukan stamina dan tenaga yang kuat. Seseorang yang tidak memiliki kemampuan seperti yang diharapkan oleh dirinya sendiri atau pihak lain akan mengalami stres.

Nilai budaya adalah meliputi keyakinan yang dipahami oleh individu (atau bersama) yang dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya dan mempengaruhi sikap dan perilakunya. Setiap individu memiliki nilai budaya yang diinternalisasi sejak dia lahir, di lingkungan keluarga sampai di lingkungan masyarakat sekitar. Setelah di dewasa, jika dia tidak dapat beradaptasi dengan nilai budaya baru di setiap lingkungan baru yang dimasuki, maka perbedaan nilai budaya akan menjadi penyebab stres.

### PENYEBAB STRES: FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL

Faktor eksternal yang dapat menyebabkan stres pada seseorang berasal dari lingkungan pekerjaan (organisasional) dan lingkungan di luar pekerjaan (non organisasional), antara lain keluarga, masyarakat, dan jalur lalu lintas macet. Bagi pekerja yang sebagian besar waktu digunakan untuk bekerja, lingkungan kerja merupakan penyebab stres terbesar. Setiap orang yang berinteraksi dengan pekerjaan, biasanya berinteraksi juga di tempat lain, antara lain di rumah, kampung, dan perkumpulan sosial. Apabila sumber stres dari berbagai area interasinya, mudah sekali orang terganggu secara psikologis dan fisik.

Faktor-faktor di pekerjaan yang dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu faktor-faktor intrinsik pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan kerja, serta struktur dan iklim dalam organisasi (Munandar, 2001). Faktor-faktor pekerjaan yang dapat menimbulkan stres digambarkan pada Gambar 3 berikut ini, sedangkan faktor-faktor di luar organisasi meliputi tuntutan di luar pekerjaan.



**Gambar 3**  
**Model Stres dalam Pekerjaan**  
 (Dimodifikasi dari model Cooper, C.L. pada Munandar (2001)).

## 1. Faktor Intrinsik Pekerjaan

**a. Kondisi Fisik Pekerjaan.** Kondisi fisik pekerjaan mencakup setiap hal dari fasilitas parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan tata letak ruang/mesin, jumlah cahaya yang menimpa meja kerja atau ruang kerja, dan suara gaduh mesin. Kondisi fisik pekerjaan yang dapat menyebabkan stres adalah bising, vibrasi (getaran) dan *hygiene*.

**Bising.** Bising dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran, juga dapat menjadi sumber stres yang berakibat pada ketidakseimbangan psikologis dan penurunan kesigapan kerja. Kondisi demikian memudahkan terjadi kecelakaan kerja, misalnya tidak mendengar suara-suara peringatan sehingga timbul kecelakaan. Penelitian Ivancevich pada tahun 1980 menunjukkan bahwa kebisingan yang berlebih (di atas 80 desibel) yang berulang dan dalam waktu yang lama dapat menimbulkan stres (Munandar, 2001). Sedangkan dampak psikososial dari bising adalah mengurangi toleransi pekerja terhadap penyebab stres yang lain, sikap negatif terhadap orang lain, rasa bermusuhan, dan agresi terbuka serta penurunan perilaku untuk membantu rekan lain. Kondisi bising yang berlebih berdampak terhadap penurunan motivasi kerja, produktivitas, dan peningkatan kecelakaan kerja.

**Getaran.** Getaran yang merambat dari alat/mesin ke tubuh dapat memberi pengaruh yang tidak baik pada produktivitas. Getaran dari mesin pada pekerjaan *drilling* dalam jangka panjang dapat membahayakan. Hasil penelitian Sutherland dan Cooper (1986) menunjukkan 37% pekerja mengalami stres akibat getaran yang berulang dan dalam waktu yang lama (Munandar, 2001).

**Hygiene.** Kebutuhan akan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, ventilasi udara dan usaha yang normal, akomodasi yang memenuhi syarat kesehatan, toilet yang bersih dan cukup adalah kondisi yang perlu bagi pekerja sebagai faktor yang mempengaruhi stres. Tempat kerja

yang kotor, berdebu, licin, gelap, silau, panas, pengap, dan makanan yang kurang baik dinilai oleh pekerja sebagai faktor tinggi penyebab stres.

**b. Tuntutan Tugas.** Tuntutan tugas meliputi berbagai bentuk kegiatan yang berpola khas pada masing-masing jenis pekerjaan, meliputi kerja *shift* malam, kerja *shift rig* lepas pantai, beban kerja, jam kerja yang lebih panjang, *cycle time*, dan pekerjaan yang repetitif.

**Kerja Shift Malam.** Kerja *shift* malam mempengaruhi emosional dan *biological* karena perubahan ritme *circadian* dari tidur atau pola bangun, pola suhu tubuh, dan ritme pengeluaran adrenalin.

**Kerja Shift Rig Lepas Pantai.** Pekerjaan jenis ini tidak dapat dilakukan dalam waktu yang lama dan tidak bisa diharapkan akan membentuk pola kebiasaan seperti pada pekerja pabrik. Oleh karena itu, Sutherland dan Cooper (1986) dalam Munandar (2001) menyarankan agar pekerja memperoleh istirahat total dalam waktu yang sama 7 atau 14 hari cuti rumah.

**Beban Kerja.** Beban kerja berlebih dengan waktu yang terbatas merupakan penyebab stres potensial saat ini (Nelson & Debra, 1997; Robbins, 2003). Beban kerja yang terlalu sedikit ternyata juga merupakan sumber stres (lihat Gambar 1, kondisi distress, karena tingkat stres terlalu rendah) (Munandar, 2001). Beban kerja ini dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif berkenaan dengan tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit yang diberikan kepada pekerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban kerja kualitatif berdasar pada kemampuan (kompetensi) seseorang untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang diberikan.

**Jam Kerja yang Lebih Panjang.** Jam kerja yang lebih panjang dan kerja lembur dialami oleh karyawan ketika perusahaan harus meningkatkan produksi, sedangkan di pihak lain kapasitas produksi yang diutilisasi oleh perusahaan sudah optimal. Berdasarkan penelitian Smith (2001) di Bristol mengatakan jam kerja yang panjang dan kerja lembur akan menyebabkan tingkat stres yang tinggi pada

karyawan, karena meningkatnya tuntutan kerja dan berkurangnya waktu untuk pribadi karyawan. Conti *et. al.* (2006) juga memperoleh hasil yang sama ketika dia melakukan riset pada karyawan yang bekerja pada perusahaan yang memiliki proses produksi lini.

#### **Cycle Time dan Pekerjaan yang Repetitif.**

*Cycle time* adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan serangkaian pekerjaan. Jika karyawan dapat mengurangi *cycle time* dengan cara karyawan bekerja dengan lebih cepat atau memang suatu pekerjaan memiliki *cycle time* yang pendek, maka hal ini akan meningkatkan stres pada karyawan. Melamed *et. al.* (1995) menemukan *cycle time* yang pendek akan menyebabkan pengulangan pekerjaan yang semakin sering, dan mengakibatkan peningkatan *distress* secara psikologis di kalangan 1.278 karyawan yang dijadikan responden.

## **2. Faktor Peran Dalam Organisasi**

**a. Konflik Peran.** Konflik peran yang timbul pada seseorang pekerja dalam melakukan tugasnya terjadi bila terdapat kondisi sebagai berikut:

- i. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dengan tanggung jawab yang dimiliki.
- ii. Tugas-tugas yang dilakukan bukan merupakan bagian pekerjaannya.
- iii. Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dengan atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
- iv. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi.

Van Sell (1981) dan Kahn (1964) menemukan bahwa pekerja yang menderita konflik peran tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang rendah dan ketergantungan pekerjaan yang tinggi. Miles dan Perreault (1976) dalam Munandar (2001) membedakan empat jenis konflik peran, yaitu (1) **konflik peran pribadi** bila pekerja ingin melakukan tugas berbeda dari yang disarankan dalam uraian pekerjaan, (2) **konflik intrasender** terjadi jika pekerja menerima penugasan tanpa memiliki tim kerja

dan waktu yang cukup untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik, (3) **konflik intersender** yaitu konflik yang terjadi apabila pekerja diminta berperilaku tertentu, namun ada sekelompok orang yang puas dan ada pula yang tidak puas dengan perilaku tersebut, dan (4) **konflik beban berlebih** apabila pekerja mendapat penugasan yang terlalu banyak dan tidak dapat mengerjakan secara efektif.

**b. Ketaksaan Peran.** Ketaksaan peran dimaksud sebagai ketidakjelasan posisi seseorang di dalam organisasi, sehingga kendali terhadap pekerjaan kecil (Nelson & debra, 1997). Hal ini ketidakjelasan tujuan (sasaran) kerja, tanggung jawab, dan prosedur yang ada. Ketaksaan peran juga terjadi, karena tidak ada kejelasan harapan atasan terhadap kinerja bawahan dan tidak ada kejelasan mengenai evaluasi kinerja bawahan. Hal tersebut terjadi bila atasan tidak memberikan informasi yang cukup kepada bawahan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan keterbatasan waktu, sumber daya, dan teknologi.

## **3. Faktor Pengembangan Karir**

**a. Ketidakpuasan Pekerjaan.** Perubahan lingkungan dan teknologi sering menimbulkan masalah baru bagi organisasi karena perubahan terjadi pada jumlah dan macam pekerjaan. Pengaruh penerapan sistem dan teknologi baru berdampak pada ketakutan karyawan kehilangan pekerjaan dan merasa tidak berdaya karena kontribusi mereka terhadap perusahaan telah digantikan sistem yang serba terkomputerisasi. Reorganisasi diperlukan untuk mengatasi masalah tidak diperlukan lagi suatu jenis pekerjaan, dan sisi lain muncul jenis pekerjaan baru.

**b. Promosi Dini dan Promosi Terlambat.** Pola pertumbuhan organisasi berpengaruh atas peluang karir dan promosi, bahkan rasionalisasi. Promosi dini merupakan sumber stres jika peristiwa itu dirasakan sebagai perubahan drastis, karena karyawan kurang dipersiapkan untuk promosi. Promosi dini menimbulkan masalah bagi pekerja karena ketidaksiapan mental, pengetahuan, dan ketrampilan yang akan



berdampak pada penghayatan harga diri yang rendah. Stres ini muncul dalam bentuk “groggi”, ragu-ragu atau sebaliknya sikap mentang-mentang/arogan.

Promosi terlambat juga dapat menjadi penyebab stres. Pada organisasi yang tidak berkembang atau mengalami kemunduran, atau ketidakpekaan atasan terhadap kesiapan bawahan untuk dipromosi menyebabkan bawahan mengalami stres. Perilaku stres ini berupa semangat kerja yang rendah, ketegangan hubungan antar pribadi, dan keresahan.

#### 4. Hubungan Kerja

**a. Hubungan Kerja Antarkaryawan.** Hubungan dengan orang lain merupakan salah satu penyebab stres. Tuntutan terhadap terciptanya kohesivitas tim kerja juga memberikan tekanan yang besar kepada anggota tim kerja untuk berperilaku sesuai dengan norma-norma tim kerja (padahal norma pribadi berbeda).

**b. Gaya Kepemimpinan.** Gaya kepemimpinan dalam berbagai buku literature pada umumnya dibagi menjadi tiga, yaitu otokratik, partisipatif dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otokratik lebih memfokuskan pada tugas dan mengabaikan hubungan antarmanusia. Semua pengambilan keputusan dilakukan oleh atasan tanpa melibatkan bawahan. Gaya kepemimpinan seperti ini mematikan inisiatif dan kreativitas bawahan.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan, baik dalam pengambilan keputusan dan eksekusinya. Bawahan diajak untuk berperan dan terlibat, sedangkan pemimpin tidak meninggalkan, tetap menerima pertanyaan, pendapat, dan penyelesaian masalah pekerjaan.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah kebalikan dari otokratik. Bawahan diberikan kebebasan penuh untuk melakukan apapun yang dikehendaki. Tidak adanya fungsi pengendalian menyebabkan perusahaan tidak terarah dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta konflik pihak-pihak yang berkepentingan sangat tinggi. Gaya kepemimpinan seperti ini dapat menimbulkan

dualisme kepemimpinan atau lebih sangat membingungkan bawahan.

Dengan asumsi di atas maka gaya kepemimpinan yang diasumsikan menyebabkan stres adalah otokratik dan *laissez-faire*. Pada gaya otokratik, bawahan yang memiliki orientasi pencapaian yang tinggi akan lebih mudah stres menghadapi gaya kepemimpinan yang demikian, sedangkan pada gaya *laissez-faire* stres muncul, karena bawahan tidak memiliki kejelasan peran yang dilakukan. Gaya kepemimpinan yang diasumsikan menyebabkan stres adalah gaya kepemimpinan otokratik dan *laissez-faire*.

#### 5. Struktur dan Karakteristik Organisasi

Weiss (1970) menunjukkan struktur organisasi dan inovasi yang dilakukan dalam organisasi secara signifikan merupakan *stressor* potensial bagi manajer sistem informasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Li menyimpulkan bahwa karakteristik organisasional yang dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan dan mengurangi stres karyawan adalah kejelasan dan penyebaran misi ke seluruh anggota organisasi, *quality of work life* yang baik, kemampuan perusahaan beradaptasi dengan perubahan dan melakukan inovasi, dan fleksibilitas proses organisasi.

Era globalisasi saat ini membuka peluang untuk terjadinya keragaman budaya dalam organisasi, seorang pekerja dengan latar budaya yang berbeda memasuki suatu organisasi dengan budaya organisasi tertentu serta berinteraksi dengan individu lain yang memiliki budaya berbeda. Berry (1990) meneliti perpindahan guru ke institusi yang memiliki budaya yang berbeda dapat menimbulkan ketidaknyamanan, kebingungan, kecemasan, perasaan marginal yang dapat menyebabkan stres. Hal yang sama juga akan berlaku bagi individu yang bekerja di suatu organisasi yang berbeda.

#### Tuntutan dari Luar Organisasi

Kategori penyebab stres potensial ini juga mencakup segala unsur kehidupan seseorang di luar organisasi seperti masalah keluarga, kesulitan keuangan, keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antar tuntutan keluarga dan tuntutan

perusahaan. Semua permasalahan tersebut dapat merupakan tekanan pada individu dalam melakukan tugas pekerjaannya. Namun demikian, peristiwa kehidupan pribadi dapat meringankan akibat dari penyebab stres organisasi. Jadi dukungan sosial berfungsi sebagai penahan stres. Sebaliknya kepuasan kerja dapat membantu individu untuk menghadapi kehidupan pribadi yang penuh stres dengan berfungsi sebagai penahan stres.

Peristiwa kehidupan pribadi yang terjadi sebagai akibat perubahan dalam dirinya sendiri, keluarga, dan lingkungan dapat menimbulkan stres. Thomas H. Holmes dan Richard Rahe (1967) dalam Higgins (1982) meneliti keterkaitan peristiwa-peristiwa kehidupan pribadi dengan stres dan sakit. Penelitian dilakukan atas peristiwa-peristiwa kehidupan yang dianggap berperan diberi bobot/dikuantifikasi untuk memperoleh gambaran pengaruh terhadap pemicu penyakit. Peristiwa-peristiwa kehidupan yang menyebabkan perubahan yang drastis dalam jangka waktu yang singkat, akan menambahkan stres seseorang, misalnya Ibu Amir tinggal di Yogyakarta, akan menikahakan puterinya dan setelah ini si puteri dan suami akan tinggal di Papua. Pada bulan ini juga, Ibu Amir memasuki usia pensiun. Dua peristiwa kehidupan yang mengubah kehidupan yang sudah selama ini dapat menyebabkan stres, apalagi jika terdapat lebih dari dua peristiwa kehidupan yang terjadi secara bersamaan.

### **MENGHIDUPI STRES**

Menghidupi stres mengandung pokok pengertian bahwa memandang stres adalah normal dalam kehidupan individu dan organisasi dan bagaimana stres dapat dicegah atau dihadapi tanpa berdampak negatif. Mencegah dampak buruk berarti berusaha mencegah timbulnya stres yang berlebihan, meningkatkan ambang stres, dan menampung akibat fisiologikal dari stres yang bertujuan untuk mencegah perkembangan stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang (kronis).

Dalam kehidupan seseorang selalu ada situasi yang tidak terduga sebagai penyebab stres. Stres diperlukan, karena itu harus dimaklumi bahwa stres adalah merupakan bagian dari kehidupan kita. Kita tidak selalu berhasil untuk mencegah stres, sehingga perlu

diusahakan agar stres dapat dipertahankan pada suatu tingkat yang positif konstruktif, dengan mencegah dan membuang dampak negatif destruktif dan kronis.

Selama ini dikenal ada dua reaksi menghadapi stres yaitu “kabur” atau “tempuh”. “Kabur” dimaksud sebagai reaksi “melarikan diri” baik secara fisik atau psikis dari situasi yang penuh stres. “Kabur” secara fisik ialah meninggalkan ruang kerja yang menimbulkan stres, minta mutasi pekerjaan, mengundurkan diri sementara dari tugas pekerjaan/jabatan, atau bahkan perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain. “Kabur” secara psikologis ialah membawa pikiran dari dunia nyata ke dunia khayal, mencoba melupakan stres dengan minum alkohol, menggunakan obat penenang/napsa, sikap emosional, marah-marah tanpa sebab berarti, tidak selera makan atau bahkan makan berlebihan.

Reaksi “kabur” dari situasi stres tidak menyelesaikan masalah, situasi yang ada tetap sama, bahkan makin memburuk. Perubahan yang ada bersifat negatif, kondisi mental dan fisik yang tertekan. Solusi terbaik menghadapi stres adalah “tempuh” dan mengelola stres dengan tepat. Stres adalah suatu keadaan yang dialami seseorang karena terjadinya interaksi antara faktor-faktor di lingkungan dan faktor-faktor dari pribadi individu. Oleh karena itu, mengelola stres harus diusahakan untuk:

1. Mengubah faktor-faktor di lingkungan agar tidak merupakan faktor penyebab stres.
2. Mengubah faktor-faktor dalam pribadi individu agar dapat diperoleh:
  - a. meningkatkan ambang stres, yakni tidak cepat merasa suatu situasi yang dihadapi sebagai situasi yang penuh stres; dan
  - b. meningkatkan toleransi terhadap stres, yakni dapat bertahan lebih lama dalam situasi yang penuh stres dengan kondisi badan yang tetap sehat.

Langkah-langkah awal untuk mengatasi stres dapat dengan berbagai cara, antara lain meninggalkan ruang kerja untuk berbincang-bincang santai dengan rekan kerja, mendengarkan musik, olahraga, menonton TV, istirahat, tidur, dan melihat gambar-gambar yang bersifat menghibur. Sub-sub judul setelah ini akan dibahas metoda mengelola stres dari secara organisasional dan individual, karena pada prinsipnya tanggung jawab pengelolaan stres ada pada kedua



pihak ini.

## MENGELOLA STRES: PENDEKATAN ORGANISASIONAL

Berikut ini ada beberapa pendekatan organisasional untuk mengelola stres, yaitu penerapan MBO, sistem seleksi dan penempatan, pendesainan kembali pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi dalam organisasi, *wellness program*, perekrutan organisasi, program pelatihan, pembentukan tim kerja, dan penyuluhan jabatan.

### 1. Penerapan *Management by Objective* (MBO) dan *Time Management*

Strategi yang dapat dilakukan untuk para manajer menengah ke atas dengan pekerjaan-pekerjaan yang dirasakan memiliki beban berlebihan yakni *Work by Objectives* dan *Time Management*. *Work by Objectives* merupakan salah satu teknik yang termasuk dalam *Management by Objectives*. *Work by Objectives* terdiri dari empat langkah-langkah yaitu: (1) menetapkan sasaran yang realistis bagi satuan kerja, yang dapat dicapai dalam waktu yang ditetapkan, (2) merancang perangkat perencanaan, tindakan atau metode untuk dapat mencapai sasaran, (3) menciptakan strategi untuk dapat mengukur keberhasilan atas pencapaian sasaran pada suatu periode tertentu, dan (4) melakukan pengukuran keberhasilan atas pencapaian sasaran pada akhir waktu yang ditentukan.

Penetapan tujuan pekerjaan yang akan dicapai dengan melibatkan karyawan menimbulkan kejelasan dan memotivasi karyawan dalam pencapaian prestasi, sehingga mengurangi tingkat frustrasi karyawan, ambiguitas pekerjaan, dan stres. Gambar 1 menunjukkan adanya hubungan yang erat antara kejelasan pekerjaan dengan pencapaian kinerja yang tinggi. Menurut Higgins (1982), salah satu hal yang penting untuk mengatasi stres adalah mengelola waktu kita. Mengelola waktu dengan baik dapat mencegah beban stres pelaku-pelaku bisnis modern. Apa yang harus kita lakukan hari ini? Berapa lama waktu yang kita buang sia-sia? Mengelola waktu dengan baik memungkinkan kita untuk mencapai suatu kehidupan yang seimbang antara pekerjaan, keluarga, diri sendiri, meningkatkan produktivitas, dan memberi kesempatan kepada kita untuk mencapai tujuan pribadi dan pekerjaan pada

waktu yang tersedia.

Waktu adalah sumber daya yang unik. Pada dasarnya, kita ingin melakukan banyak hal dalam waktu yang singkat, namun ketersediaan sumberdaya dan waktu terbatas. Kesuksesan seseorang sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk mengelola waktunya. Sebaliknya kegagalan seseorang mengelola waktu merupakan salah satu sumber stres, antara lain keputusan yang dibuat secara tergesa-gesa dan pekerjaan dilakukan di bawah tekanan waktu yang ketat. Setiap pemikiran, setiap tindakan membutuhkan waktu, segala aktivitas menggunakan waktu yang tersedia, dan menimbulkan peluang terjadinya waktu terbuang, serta menunda pekerjaan penting.

Manajemen waktu merupakan proses yang sederhana. Pertama apa yang akan kita lakukan dengan waktu kita, kedua, kita perlu menganalisa penggunaan waktu kita untuk memperoleh hasil yang produktif, ketiga, kita dapat menggunakan waktu yang tidak produktif untuk istirahat kita secara pribadi. Salah satu alat bantu untuk menganalisis kegiatan kita menggunakan tabel "Analisis Waktu Harian." Kita dapat mengkopi tabel ini rangkap tujuh untuk mengelola waktu kita selama seminggu. Setelah kita menyiapkan tabel waktu, kita perlu membuat prioritas aktivitas.

Aktivitas yang mendesak dikelompokkan tipe 1 (satu). Aktivitas yang penting akan tetapi tidak mendesak dikelompokkan tipe 2 (dua). Untuk aktivitas yang tidak penting, tidak mendesak, dan tidak dapat didelegasikan kepada pihak lain, dikelompokkan tipe 3 (tiga), antara lain: menjawab telepon, menghadiri pertemuan yang tidak penting, membuang waktu untuk kekuatiran, politik, berdebat, sering minum di pantry, dan perilaku tidak produktif lainnya. Setelah mengidentifikasi aktivitas tipe 3 (tiga), yang perlu kita lakukan adalah mengubah perilaku dengan menghilangkan kebiasaan pada aktivitas tipe 3 (tiga) tersebut. Bahkan, jika diperlukan kita mengurangi aktivitas tipe 2 (dua).

**Tabel 1**  
**Analisis Waktu Harian**

Tanggal:  
Sasaran hari ini:  
1.  
2.  
3.

| Waktu          | Aktivitas | Persentase Pencapaian Aktivitas terhadap Tujuan yang Telah Ditetapkan (%) | Tipe Aktivitas (1/2/3) |
|----------------|-----------|---|------------------------|
| 8:00           |           |   |                        |
| 8:30           |           |   |                        |
| 9:00           |           |   |                        |
| 9:30           |           |   |                        |
| dan seterusnya |           |   |                        |

Hal ini tampaknya mudah akan tetapi tidak mudah untuk dipraktikkan, karena perlu mengubah kebiasaan seseorang, Akan tetapi tidak mudah untuk dipraktikkan, karena perlu mengubah kebiasaan seorang. Dalam mengelola waktu kita, kita harus belajar berkata “tidak”, kita harus belajar “tegas”, dan jika memungkinkan mendelegasikan tanggung jawab pada orang lain.

**2. Sistem Seleksi dan Penempatan**

Ketika departemen SDM melakukan proses seleksi dan penempatan karyawan baru, mereka perlu memilih karyawan yang memiliki *internal locus of control*, yaitu keyakinan seseorang bahwa keberhasilan tergantung pada faktor-faktor internal daripada faktor-faktor eksternal (Nelson & Quick, 1997). Karyawan yang demikian memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menghadapi dan mengelola stres dalam bekerja dan lingkungan yang baru.

**3. Pendisainan Kembali Pekerjaan**

Bagi karyawan yang menyukai tantangan dan memiliki kebutuhan untuk berkembang, perusahaan perlu mendisain ulang pekerjaan yang memberikan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang berarti, lebih banyak otonomi, dan memberikan umpan balik secara periodik. Faktor-faktor tersebut memberikan kepada karyawan tersebut wewenang yang lebih besar terhadap pekerjaan dan mengurangi ketergantungan kepada pihak lain, sehingga dapat mengurangi stres.

Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kebutuhan yang rendah untuk berkembang lebih menyukai pekerjaan yang terstruktur dan rutin, tidak terlalu bervariasi, dan memiliki tingkat ketidakpastian yang rendah.

**4. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan**

Salah satu sumber stres ketika karyawan merasakan ketidakpastian dalam tujuan, harapan, dan bagaimana kinerja karyawan akan dievaluasi. Dengan melibatkan karyawan untuk memberikan usulan dan pendapat terhadap pengambilan keputusan perusahaan secara umum, serta pengambilan keputusan dalam departemen mereka pada khususnya, manajemen telah meningkatkan “*sense of belonging*” karyawan sehingga mampu mengurangi stres.

**5. Komunikasi dalam Organisasi**

Pihak manajemen perlu membangun komunikasi formal dengan karyawan secara periodik untuk mengurangi rasa ketidakpastian terhadap ambiguitas peran, konflik peran, serta isu-isu penting lainnya. Komunikasi formal dapat membentuk persepsi yang benar pada karyawan mengenai perusahaan, manajemen, pekerjaan, dan hubungan antarkaryawan. Kurangnya komunikasi formal dapat menimbulkan komunikasi informal yang tidak benar, seperti; gosip, yang dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja, stres, dan menurunkan kinerja.

### 6. *Wellness Programs*

Perusahaan perlu menyelenggarakan program yang berfokus pada kesehatan fisik dan kondisi mental karyawan, antara lain *workshop* yang membantu karyawan untuk berhenti merokok, mengendalikan penggunaan alkohol, mengurangi berat badan, kebiasaan makan yang baik, dan mengembangkan program olahraga yang teratur. Perusahaan berfungsi sebagai fasilitator agar program ini dapat dilakukan oleh karyawan secara teratur dan penuh disiplin. (Robbins, 1993)

### 7. Perekayasaan Organisasi

Teknik ini dilakukan dengan melakukan perubahan pada lingkungan kerja agar tidak cepat dirasakan sebagai lingkungan yang penuh stres, yakni dilakukan perubahan pada faktor-faktor stres seperti faktor intrinsik pekerjaan, faktor peran organisasi, faktor pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, dan faktor struktur dan karakteristik organisasi.

Kondisi kerja fisik seperti bising, getaran, dan paparan pada risiko dan bahaya dapat diatur kembali melalui analisis kondisi kerja. Hasil kajian atas analisis beban kerja dan metode perekayasaan dapat disusun suatu pola pekerjaan baru dengan beban yang lebih seimbang. Secara kuantitatif, pengurangan beban kerja dilakukan dengan mengurangi banyaknya kegiatan misalnya dengan penambahan karyawan, sedangkan secara kualitatif dapat dikurangi derajat kemajemukan ketrampilan yang diperlukan dan dapat dikurangi tanggung jawabnya juga. Sebaliknya untuk pekerjaan dengan beban terlalu sedikit dilakukan perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*).

Penyebab stres yang bersumber pada gaya kepemimpinan perlu ditinjau kembali. Pemimpin perlu melakukan inspeksi dan dengan segala kerendahan hati bersedia mengubah gaya kepemimpinan yang menimbulkan stres kepada bawahannya menjadi yang sebaliknya.

### 8. Program Pelatihan

Program pelatihan dimaksud untuk meningkatkan ketrampilan kerja sehingga menimbulkan rasa percaya diri akan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Program pelatihan orientasi bagi pekerja baru dibutuhkan untuk mencegah timbulnya stres,

karena terdapat perbedaan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai pribadi. Hal ini juga dimaksudkan sebagai proses sosialisasi pekerja dalam perusahaan yang baru.

### 9. Pembentukan Tim Kerja

Tim kerja dapat mencegah atau mengatasi stres yang timbul karena konflik peran, ketaksamaan peran, hubungan interpersonal yang kurang baik, tekanan kelompok, pribadi yang kasar, pimpinan yang menekan, serta struktur dan iklim organisasi. Cikal bakal suatu organisasi berasal dari suatu tim kerja, dan manusia itu memiliki hakekat dasar sebagai makhluk sosial. Hubungan yang baik antar anggota dari suatu tim kerja merupakan faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi (Munandar, 2001).

### 10. Penyuluhan Jabatan

Penyuluhan Jabatan dapat diberikan dalam kombinasi dengan strategi lainnya dimaksudkan agar dapat diketahui kelemahan dan kekuatan pekerja dan kesesuaiannya untuk berbagai macam pekerjaan sehingga dapat direncanakan pengembangan karir dalam perusahaan (Munandar, 2001).

## MENGELOLASTRES: PENDEKATAN INDIVIDUAL

Berikut ini ada beberapa pendekatan organisasional untuk mengelola stres, yaitu perekayasaan pribadi, penenangan pikiran, aktivitas fisik, dan konseling.

### 1. Perekayasaan Kepribadian

Teknik ini digunakan dalam upaya untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dalam kepribadian individu agar dapat mencegah timbulnya stres sekaligus meningkatkan ambang stres. Perekayasaan yang diharapkan oleh perusahaan dapat berupa peningkatan pengetahuan, kecakapan, ketrampilan, dan pemahaman kepribadian atas nilai-nilai yang mempengaruhi persepsi dan sikap pekerja terhadap profesinya.

### 2. Penenangan Pikiran

Tujuan teknik-teknik penenangan pikiran ialah untuk mengurangi kegiatan pikiran. Dalam keadaan sadar seseorang selalu mengalami proses berpikir dalam bentuk merencanakan, mengingat, berkhayal,

menalar secara sinambung. Jika seseorang mengalami stres, proses berpikir tersebut dapat berubah kegiatan pikiran diharap akan muncul sikap tenang. Teknik-teknik penenangan pikiran meliputi (Munandar 2001):

**a. Meditasi.** Meditasi adalah suatu proses penenangan pikiran dengan cara memusatkan perhatian pada suatu keadaan pikiran untuk memperoleh kekuatan mental. Berbagai teknik seperti yoga, dzikir, relaksasi progresif adalah cara untuk menuju pencapaian keadaan mental tersebut. Inti meditasi adalah kemampuan mengendalikan pikiran pada suatu gagasan tertentu. Dengan berlatih akan diperoleh kemampuan pengendalian pikiran dari kecenderungan melamun atau berganti gagasan. Konsentrasi dilakukan dalam posisi tubuh tertentu, tidak bergerak selama jangka waktu tertentu, memusatkan pikiran pada suatu hal, satu kata, satu ungkapan yang dilafalkan berulang-ulang selama waktu tertentu (ritmis).

**b. Relaksasi Autogenik.** Penenangan pikiran yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri berdasar pada rasa tertentu yang dihayati dengan kuat pada suatu peristiwa tertentu yang terekam kuat dalam ingatan, sehingga timbulnya kenangan tentang peristiwa akan menimbulkan pula penghayatan gambaran perasaan yang sama. Dalam kehidupan seseorang ada peristiwa yang menegangkan, kesakitan yang luar biasa, atau sebaliknya kehangatan, kenyamanan, santai, sejuk, dan segar sebagai bentuk pengalaman pribadi masing-masing. Bila pikiran dipusatkan pada peristiwa yang menegangkan maka akan dirasakan ketegangan pada badan kita, sebaliknya kalau pikiran dipusatkan pada peristiwa-peristiwa yang menimbulkan penghayatan kehangatan dan kenyamanan maka badan akan merasakan santai.

Pelatihan relaksasi autogenik berusaha mengaitkan penghayatan yang menenangkan dengan peristiwa yang menimbulkan ketegangan, sehingga badan terkondisi untuk memberikan penghayatan yang tetap nyaman meskipun menghadapi pekerjaan yang menegangkan. Keberhasilan pelatihan metode ini ditentukan kemampuan diri melakukan

sugesti (meyakinkan diri sendiri) dan keberagaman pengalaman yang memberi penghayatan yang terekam kuat dalam ingatan.

**c. Relaksasi *Neuromuscular*.** Pelatihan ini berupa suatu program latihan sistematis yang melatih otot dan komponen sistem syaraf yang mengendalikan aktivitas otot. Dasar pemikiran adalah otot merupakan bagian yang besar dari tubuh manusia dan ketegangan pikiran dan kelelahan fisik yang dialami seseorang selalu direfleksikan di otot, maka dengan melakukan pelatihan yang mengurangi ketegangan otot berarti pengurangan ketegangan yang nyata dari seluruh tubuh.

Latihan yang dilakukan secara sadar mampu merelaksasikan otot sesuai kemauan kita setiap saat. Untuk dapat mencapai kemampuan itu sebagai dasar latihan "milikilah kesadaran perasaan pikiran tentang bagaimana membedakan rasa relaks dan rasa tegang". Latihan relaksasi *neuromuscular* dilakukan dengan konsentrasi untuk menegangkan otot atau merelaksasikan otot berdasar kemauan kita, latihan dilakukan selama jangka waktu tertentu.

### 3. Aktivitas Fisik

Tujuan penggunaan teknik mengelola stres melalui aktivitas fisik ialah untuk membuang sampai habis hasil-hasil stres yang diproduksi oleh ketakutan, ancaman, yang mengubah sistem hormon dan syaraf ke dalam sikap mempertahankan stres. Manfaat lain dari aktivitas fisik ini ialah dapat memberikan rasa sehat, tenang, segar, dan ringan yang timbul sesudah latihan-latihan fisik. Aktivitas fisik baik dilakukan sebelum menghadapi kondisi stres dan sesudah menghadapi stres dengan bergerak memanaskan badan agar membakar gula dan lemak dalam darah. Menghabiskan produk (sisa-sisa) stres dan membersihkan badan dari kekuatan destruktif yang dapat menyerang orang yang duduk diam. Aktivitas latihan keseluruhan badan seperti berenang, lari, menari, bersepeda, atau olahraga lain yang memanaskan badan, menaikkan detak jantung, pernafasan, otot-otot dan pusat kendali di otak dalam waktu yang cukup. Sekitar 90 menit setelah aktivitas fisik yang baik akan timbul rasa relaksasi yang mendalam, rasa dingin dan tenang. Aktivitas

fisik yang dilakukan rutin dapat membantu seseorang untuk lebih tahan terhadap stres.

#### 4. **Konseling**

Penderita stres dapat meminta tenaga ahli untuk membantu menyelesaikan masalah masalah yang dapat menimbulkan stres, melalui penanganan selama beberapa periode tertentu. Pengakuan dan keterbukaan membantu penderita stres mengalami “hubungan” sehingga dia tidak merasa sendiri (Nelson & Quick, 1997). Karyawan bisa secara mandiri dapat memperoleh bantuan profesional atau organisasi yang menyediakan melalui *Employee Assistance Programs* (EAPs).

#### **PENUTUP**

Stres merupakan hal yang biasa dialami dalam kehidupan setiap orang, selama kehidupannya. Seorang yang bekerja, tentu saja akan mendapatkan sumber stres dari lingkungan kerjanya. Stres mempunyai dampak baik dan buruk, tergantung dari sikap cara pandang terhadap stres dan bagaimana mengelolanya. Seseorang dengan cara pandang bahwa stres adalah sesuatu yang harus “dinikmati” dan membawa kebaikan akan berbeda dengan sikap awal seseorang yang selalu menghindari stres. Tanggung jawab atau beban baru bagi sebagian orang merupakan tantangan yang layak dihadapi, walaupun harus menghadapi “sedikit” stres.

Tugas mengelola stres dalam organisasi adalah tanggung jawab individu dan organisasi. Menurut teori yang telah dibahas, tingkat stres yang terlalu rendah atau tinggi tidak baik, walau ukuran ini relatif untuk masing-masing orang. Pendekatan terbaik adalah “menjaga” agar tingkat stres pada kondisi optimal. Jadi, jika stres terlalu rendah organisasi harusnya memberi tantangan baru, sehingga vitalitas karyawan bertambah, sedangkan jika terjadi simtom stres terlalu tinggi, maka sebaliknya organisasi menahannya agar tidak menimbulkan akibat stres yang berdampak negatif. Individu harus bersikap positif dalam memandang stres. Individu juga harus mampu mengelola stres pribadinya. Setiap individu mempunyai cara tersendiri untuk mengelolanya. Apabila terlalu rendah, individu secara mandiri mencari hal-hal baru yang menantang. Sedangkan apabila dia merasa stres yang dihadapi terlalu besar, maka iapun harus tahu cara terbaik untuk

mengatasinya. Relaksasi, olah raga, melakukan hobi merupakan contoh sederhana dari banyak hal yang bisa dilakukan. Stres bukan hal yang harus selalu dihindari, namun hidupilah bersama dengan stres. Hidupilah stres, karena stres sendiri menandakan masih adanya kehidupan.

Akhirnya, ide penelitian yang dihubungkan dengan stres sangat terbuka lebar, melihat dimensi stres yang luas dan pemanfaatan hasil penelitian untuk kepentingan organisasi. Variabel yang berhubungan dengan stres juga sangat luas. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dalam memanfaatkan penelitian atau dimensi penelitian yang dikonstruksikan oleh peneliti.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Berry, J. W., “Psychology of Acculturation: Understanding Individuals Moving between Cultures In R. W. Brsilin (Ed.).” *Aplied Cross-Cultural Psychology*, 1990, 232-253.
- Conti, R., Jannis Angelis, Cary Cooper, Brian Faragher, and Colin Gill, “The Effect of Lean Production on Worker Job Stress.” *International Journal of Operations & Production Management*, 2006, 1013-1038.
- Cooper, C.L. & J. Marshall, *Understanding Executive Stress*, London: MacMillan, 1978.
- Donovan, S.B. and B.H. Kleiner, “Effective Stress Management.” *Managerial Auditing Journal*, 1994, 31-34.
- Everly, G.S. and D.A Girdano, *The Stress Mess Solution*. Maryland: Prentice Hall, Inc., 1980.
- Fincham, R. and P.S. Rhodes, *The Individual, Work, and Organization*. London: Weidenfeld and Nicolsel, 1988.
- Gold, Y. & R.A. Roth, *Teacher Managing Stress and Preventing Burnout: The Professional Health Solution*, Washington, D.C.: Falmer Press, 1993.

- Higgins, James M., *Human Relations Concepts and Skill*, 1 st ed. Random House Inc., 1982.
- Ivancevich, J.M. and M.T. Matteson, *Stress at Work*, Lilinois: Scott Foresman, 1980.
- Li, Eldon Y., and Abraham B. Shani, "Stress Dynamics of Information Systems Managers: A Contingency Model, project research supported in part by a grant from the RGH Foundation." ?.
- Mackenzie, Alec, *The Time Trap*, First Edition, American Management Association, 1990.
- Melamed, S., Ben-Avi I., Luz J., and Green M., "Objective and Subjective Work Monotony: Effect on Job Satisfaction Psychological Distress and Absenteeism in Blue-Collar Workers." *Journal of Applied Psychology*, 1995, 29-42.
- Minter, Stephen G. "Relieving Workplace Stress." *Occupational Hazards*, April 1999, 38-42.
- Munandar, Ashar Sunyoto, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ed 1. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2001.
- Nelson, Debra L. and James Campbell Quick, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall, Inc., 1997.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1993.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Tenth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2003.
- Selye, H. *Stress without distress*, Philadelphia and New York: J. B. Lipincott, 1974.
- Shepherd, John S., "Manage the Five C's of Stress." *Personnel Journal*, July 1990, 64-69.
- Smith, A., "Perceptions of Stress at Work." *Human Resource Management Journal*, 2001, 74-86.
- Sutherland, Valeria J. and C.L. Cooper, "Chief Executives Lifestyle Stress." *Leadership & Organization Development Journal*, 1995, 18-28.
- Sutherland, Valeria J. and C.L. Cooper, *Man and Accidents Offshore: the Cost of Stress among Workers on Oil and Gas Rigs*, London: Lloyd's List/Dietsmann, 1986.
- Van Sell, M., A.P. Brief and R.S. Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research." *Human Relations Journal*, 1981, 43-71.
- Weiss, M., "Effects of Work Stress and Social Support on Information Systems Managers." *MIS Quarterly*, Vol. 7, No. 1, March 1983, 29-43.