

THE COST, BENEFITS AND LIMITATIONS OF ORGANIZATIONAL LEVEL STRESS INTERVENTIONS

Yayuk Yuliana

Mahasiswa Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

Dalam artikel ini kita membahas alasan-alasan dan konsekuensi stres, selanjutnya mempertimbangkan apa yang dilakukan para individu dan organisasi untuk mengurangi stres. Ada tiga kategori sumber potensial stres yaitu faktor lingkungan (ketidakpastian ekonomi, politik, teknologi), faktor organisasional (tuntutan tugas, tuntutan sarana, tuntutan antar personal, struktur organisasi, tahap perkembangan organisasi), faktor individu (masalah keluarga, masalah ekonomi, kepribadian). Apakah faktor-faktor ini mengarah ke stres yang aktual bergantung pada perbedaan individual seperti pengalaman kerja dan kepribadian. Bila stres dialami oleh seorang individu, gejalanya dapat muncul sebagai keluaran atau hasil fisiologis (sakit kepala, tekanan darah tinggi, sakit hati), psikologis (gelisah, depresi, penurunan kepuasan kerja), dan gejala perilaku (produktivitas, tidak hadir atau kemangkiran, perpindahan atau tingkat keluarnya karyawan).

Ada dua pendekatan yang bisa diterapkan dalam mengelola stres, yaitu pendekatan individu dan organisasional. Pendekatan individual mencakup manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi dan adanya dukungan sosial. Pendekatan organisasional mencakup perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan-ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakan program kesejahteraan korporasi

Keywords: *definisi stres, gejala stress, manajemen stres*

PENDAHULUAN

Mayoritas individu yang bekerja, kerja adalah lebih dari komitmen 40 jam setiap minggu. Bahkan jika waktu kerja yang nyata adalah 40 jam, kebanyakan individu menghabiskan 10 jam atau lebih per hari untuk aktivitas yang berkaitan dengan kerja bila jam-jam untuk perjalanan, persiapan kerja, makan siang dan sebagainya ditambahkan kedalamnya. Tidak hanya sejumlah waktu yang dihabiskan untuk aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan kerja, namun banyak individu mendapatkan bagian yang substansial.

Konsekuensinya, aktivitas, kerja dan bukan kerja adalah saling bergantung. Karyawan bekerja produktif atau tidak dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain

motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, dan juga aspek teknis. Faktor-faktor tersebut saling kait mengkait dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Perbedaan antara stres di tempat kerja dan stres di rumah bersifat artifisial dalam arti yang paling baik. Sebagai contoh, sumber stres di tempat kerja langsung mempengaruhi aktivitas pribadi yang tidak berkaitan dengan kerja. Sebagai suatu konsekuensi dari penyebab yang dialami pada waktu kerja, individu mungkin pulang kerumah dalam keadaan cepat marah, tidak sabar, letih dan menenentang suami atau istri. Jadi stres di tempat kerja dan stres yang bukan berkaitan dengan kerja sering saling berhubungan.

Bentuk stres dari organisasi diumpamakan sebagai keadaan dan tingkah laku dimana karyawan dalam kondisi *undesirable* seperti kinerja yang rendah, tingkat absensi yang tinggi dan *turnover* yang juga tinggi. Ada beberapa ahli yang menyatakan bahwa stres menyebabkan *physical illness* bagi karyawan. Adanya stres dalam bekerja baik individu maupun organisasi akan menimbulkan seseorang menjadi sakit secara fisik

Di sisi lain tempat kerja yang berubah dan bersaing menambah tingkat stres di kalangan para pekerja dan juga manajer. Misalnya, sebuah survei atas pekerja Amerika Serikat menemukan bahwa 46 persen merasakan pekerjaan mereka sebagian penuh dengan stres dan 34 persen berfikir serius untuk keluar dari pekerjaan mereka 12 bulan sebelumnya karena stres di tempat kerja. (Schellardt: 1996 dikutip dari Eko Sasono). Di Asia, semakin banyak manajer memperlihatkan tanda-tanda kelelahan dan kehabisan tenaga yang kronis, dan terus bertambah keprihatinan di kalangan eksekutif senior di Asia, bahwa manajer yang kehabisan tenaga dapat berarti kehancuran perusahaan. (Abdoolcarim: 1995).

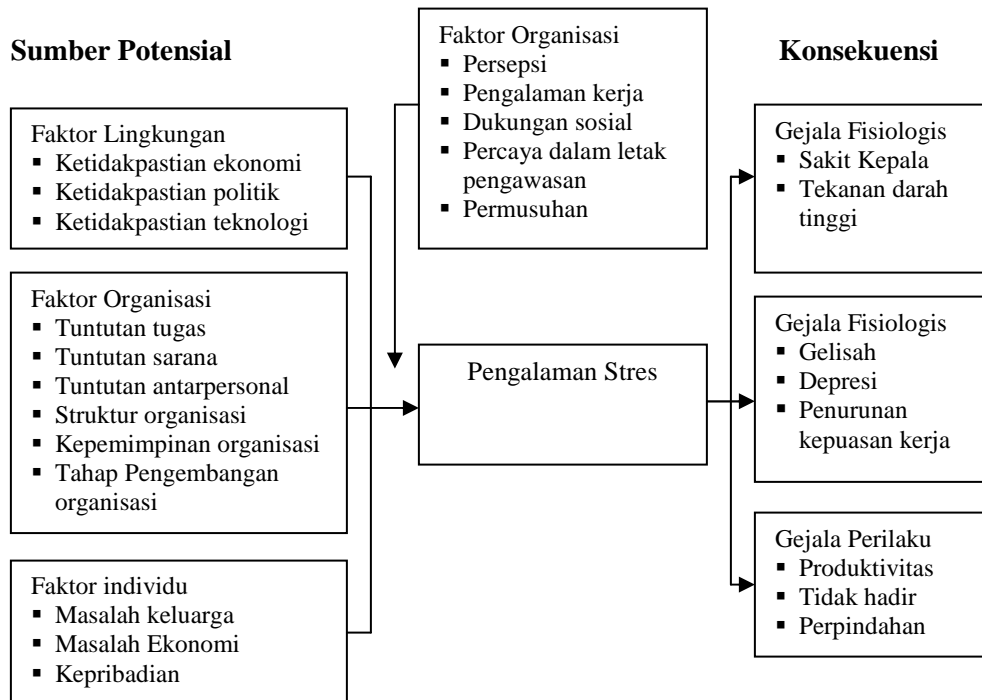
Berbagai permasalahan dihadapi oleh para karyawan dalam bekerja dari waktu ke waktu baik permasalahan yang berkaitan dengan kesulitan teknis pekerjaan maupun permasalahan yang berkaitan dengan emosional. Permasalahan diluar pekerjaan muncul akan mempengaruhi pekerjaan. Dalam banyak kasus hal ini bisa mempengaruhi prestasi kerja sehingga harus mendapatkan perhatian dari manajemen. Artikel ini berusaha untuk mengulas bahasan yang berkaitan dengan stres yang dihadapi karyawan baik faktor penyebab, pengaruhnya terhadap pekerjaan dan organisasi, perlunya intervensi organisasi untuk mengurangi tingkat stres, serta cara mengelola stres untuk meningkatkan kinerja .

PENGERTIAN STRES

Setiap interpretasi dari stres menawarkan pengertian penting. Stres adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang dikaitkan dengan apa yang diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting (Schuler: 1980). Stress dapat berupa perasaan gelisah atau timbulnya kekhawatiran (Ivancevich dan Matteson: 2002).

Tidak semua stres itu negatif. Walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga mempunyai nilai positif. Stres menurut Dr. Hans Selye,

pelopor penelitian stres, mempunyai makna sebagai *eustress* (dari kata Yunani *eu* yang berarti baik, seperti dalam kata *euphoria*) adalah merangsang dalam pengertian positif. Eustress perlu dalam hidup kita. Stres merupakan suatu peluang bila stres itu menawarkan perolehan yang potensial. Misalnya kinerja yang unggul yang ditunjukkan oleh seorang atlet atau pemanggung dalam situasi-situasi yang "mencekam". Individu semacam itu sering menggunakan stres secara positif untuk meningkatkan kinerja mendekati maksimum mereka.



Sumber : Stephen P Robbins (2001)

Gambar 1 : Model Tekanan/Stres

STRES DAN KERJA: SEBUAH MODEL KERJA

Model ini memperkenalkan "perbedaan individu" yang dapat mempengaruhi reaksi-reaksi terhadap stres (Robert R Holt , 1982). Perbedaan-perbedaan individual yang diselidiki oleh peneliti stres yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk umur, jenis kelamin, kecanduan kerja, harga diri dan keterlibatan masyarakat.

Northwestern National Life Insurance Co. (NWNL) di Minneapolis mengadakan suatu survey. Hasilnya menunjukkan bahwa 7 dari 10 pekerja sering mengalami stres; para responden memiliki berbagai masalah berkaitan dengan stres meningkat dari 13 % dalam tahun 1985 menjadi 25 % dalam 1991. Survei ini juga

mengungkapkan 26 penghasil stres dengan pengurang stres. Suatu penguji stres dan brosur stres dikembangkan dari hasil survey tersebut. Sebagai contoh, skala stres di tempat kerja NWNL memberikan tiga poin stres jika terjadi perampangan perusahaan atau jika beban kerja sangat berubah-ubah. Pada sisi pengurangan stres, minus tiga poin diberikan jika manajemen telah mengembangkan suatu program untuk mengurangi stres dan jika pekerja dihargai dan diberi imbalan sesuai dengan sumbangan atau kontribusi mereka. Uji stres NWNL, seperti setiap skala laporan intern, adalah mengandung kesalahan tapi cara ini mencoba untuk menunjukkan daerah-daerah yang mungkin menimbulkan kesulitan. Sejumlah perusahaan telah meminta salinan dari bahan-bahan NWNL itu.

SUMBER POTENSIAL STRES

Stresor lingkungan fisik. Penyebab-penyebab stres yang bersifat lingkungan fisik sering disebut stressor kerah biru (*blue-collar stressors*) karena mereka lebih merupakan masalah di dalam pekerjaan-pekerjaan "kasar". Perkiraan korban di tempat kerja di bidang kimia, radiasi, stres panas, pestisida dan bahan-bahan beracun lainnya, telah mendorong *The National Institute of Occupational Safety and Health* (NIOSH) untuk memperkirakan bahwa sekitar 100.000 pekerja mungkin meninggal setiap tahun dari penyakit industri yang bisa dicegah.

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan karyawan dalam organisasi tersebut. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila ekonomi itu mengerut, orang menjadi makin mencemaskan keamanan mereka. Ketidakpastian politik seperti ancaman paratisme dan perubahan politik dapat menyebabkan stres. Ketidakpastian teknologi merupakan tipe ketiga yang dapat menyebabkan stres. Karena inovasi-inovasi baru dapat membuat ketrampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi ketinggalan dalam periode waktu yang sangat singkat, komputer, robot, otomatisasi dan ragam-ragam lain dari inovasi teknologi merupakan ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan mereka stres.

Stresor organisasi. Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang bos yang menuntut dan tidak peka serta rekan sekerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh. Kita telah mengkategorikan faktor-faktor ini disekitar tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi dan tingkat hidup organisasi.

Tuntutan tugas merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lini perakitan, misalnya dapat memberi tekanan pada orang bila kecepatannya dirasakan sebagai berlebihan. Demikian juga bekerja dalam suatu kamar yang berjubel atau dalam suatu lokasi yang terbuka sehingga terus-menerus terjadi gangguan dapat meningkatkan kecemasan dan stres.

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali dirujukkan atau dipuaskan. Ambiguitas peran diciptakan bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.

Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan di mana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada seorang karyawan merupakan suatu contoh dari variabel struktur yang dapat merupakan sumber potensial stres.

Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi. Beberapa pejabat eksekutif kepala (CEO) menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut, dan kecemasan. Mereka membangun tekanan yang tidak realistis untuk berkinerja dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang sangat ketat, dan secara rutin memecat karyawan yang tidak dapat "mengikuti".

Organisasi berjalan melalui suatu siklus. Didirikan, tumbuh, menjadi dewasa, dan akhir-akhirnya merosot. Suatu tahap kehidupan organisasi menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para karyawan. Tahap pendirian dan kemerosotan sangat menimbulkan stres. Pertama dicirikan oleh besarnya kegairahan dan ketidakpastian. Kedua lazimnya menuntut pengurangan, pemberhentian, dan serangkaian ketidakpastian yang berbeda. Stres cenderung paling kecil dalam kedewasaan dimana ketidakpastian berada pada titik terendah.

Stresor Individual. Kategori ini mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan seperti persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan. Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja. Masalah ekonomi yang diciptakan oleh individu yang terlalu merentangkan sumber daya keuangan, merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja

Stresor kelompok. Karakteristik dari kelompok dapat menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Memperbaiki hubungan yang baik di antara anggota suatu kelompok kerja merupakan faktor utama dalam kehidupan individu yang baik (Chris Argyris, 1964). Hubungan yang kurang baik termasuk kepercayaan yang rendah, dukungan rendah, minat yang rendah dalam menanggapi dan mencoba untuk menghadapi masalah yang dihadapkan kepada pekerja lainnya.

Kesimpulannya, ketidakpercayaan dari mitra pekerja secara positif berkaitan dengan ambiguitas peran tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi antara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah.

PERBEDAAN INDIVIDUAL

Ada orang yang berkembang di bawah situasi penuh stres orang lain dilumpuhkan olehnya. Apakah yang membedakan orang dalam hal kemampuan mereka menangani stres? Apakah variabel perbedaan individual yang memperlunak hubungan antara penyebab stres potensial dan stres yang dialami? Sekurang-kurangnya ada lima variabel-persepsi, pengalaman kerja, dukungan sosial, keyakinan akan tempat kedudukan kendali, dan permusuhan-telah ditentukan sebagai pelunak yang relevan.

Persepsi. Karyawan bereaksi untuk menanggapi persepsi mereka terhadap realitas bukannya realitas itu sendiri. Oleh karena itu persepsi akan memperlunak hubungan antara suatu penyebab stres (*stressor*) potensial dan reaksi seorang karyawan terhadap kondisi itu. Sebagai contoh, rasa takut seseorang bahwa ia akan kehilangan pekerjaan karena perusahaannya melakukan PHK massal dapat dipersepsikan oleh seorang lain sebagai suatu kesempatan untuk memperoleh pesangon yang besar dan memulai bisnisnya sendiri. Jadi potensial stres tidak terletak dalam kondisi objektifnya; melainkan terletak dalam penafsiran seorang karyawan terhadap kondisi-kondisi itu.

Pengalaman Kerja. Pengalaman pada pekerjaan cenderung berhubungan secara negatif dengan stres kerja. Mengapa? Dapat dikemukakan dengan dua penjelasan. Pertama adalah gagasan penarikan diri yang selektif. Keluarnya karyawan secara sukarela lebih mungkin terjadi di kalangan orang yang mengalami lebih banyak stres. Oleh karena itu, orang yang tetap lebih lama berada dalam organisasi adalah mereka dengan ciri yang lebih tahan-stres atau mereka yang lebih tahan terhadap karakteristik stres dari organisasi mereka. Kedua, pada akhirnya orang mengembangkan mekanisme untuk mengatasi stres. Karena pengembangan ini memakan waktu, anggota senior organisasi lebih besar kemungkinannya untuk menyesuaikan diri sepenuhnya dan seharusnya mengalami lebih sedikit stres.

Dukungan sosial. Makin banyak bukti yang menunjukkan bahwa dukungan sosial yaitu, hubungan kolegial dengan rekan sekerja atau penyelia - dapat menyangga dampak stres. Logika yang mendasari variabel pelunak ini adalah bahwa dukungan sosial bertindak sebagai suatu pereda, yang mengurangi efek negatif bahkan dari pekerjaan-pekerjaan berketegangan tinggi.

Keyakinan Akan Tempat Kedudukan Kendali (Locus of Control). Ruang (*locus*) kendali diperkenalkan sebagai suatu atribut kepribadian. Mereka dengan ruang kendali internal yakin bahwa mereka mengendalikan tujuan akhir mereka sendiri. Mereka dengan ruang eksternal yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan luar. Bukti menunjukkan bahwa kaum internal mempersepsikan pekerjaan mereka sebagai kurang mengandung stres dibanding kaum eksternal. Bila kaum internal dan eksternal menghadapi situasi

penuh stres yang serupa, kemungkinan besar kaum internal yakin bahwa mereka dapat berpengaruh besar pada hasil. Oleh karena itu, mereka bertindak untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa. Sebaliknya kaum eksternal mungkin lebih bersifat dan merasa tak tertolong.

Permusuhan. Ada kepribadian orang yang mencakup tingkat permusuhan dan kemarahan yang tinggi. Orang-orang ini secara kronis mecurigai dan tidak mempercayai orang lain. Bukti menunjukkan bahwa permusuhan uni sangat meningkatkan stress seseorang) untuk penyakit jantung. Lebih spesifik orang yang cepat marah, mempertahankan satu pandangan permusuhan yang tetap bertahan, dan eksikan satu ketidakpercayaan yang sinis atas orang lain lebih mungkin sinis dalam situasi.

KONSEKUENSI STRES

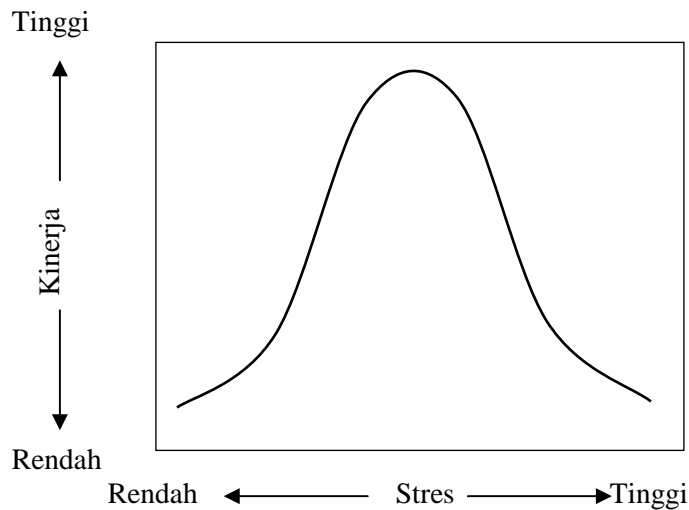
Stres muncul dalam sejumlah cara. Misalnya, seorang individu yang mengalami stres tingkat tinggi dapat menderita tekanan darah tinggi, lambung, lekas marah, sulit keputusan rutin, hilang selera makan, rawan kecelakaan, dan lain-lainnya. Semua ini dapat dibagi dalam tiga kategori umum: gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Gejala Fisiologis. Kebanyakan perhatian dini atas stres diarahkan pada gejala terutama karena topik itu diteliti oleh spesialis dalam ilmu kesehatan. Riset ini memandu ke kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.

Gejala Psikologis. Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Memang itulah "efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas" dari stres itu. Tetapi stres muncul dalam keadaan psikologis lain-misalnya, ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda. Terbukti bahwa bila orang di tempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau di mana kurang adanya kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemikul pekerjaan, stres dan ketidakpuasan akan meningkat. Sama halnya, makin sedikit kendali yang dipegang orang atas kecepatan kerja mereka, makin besar stres dan ketidakpuasan. Walaupun diperlukan lebih banyak riset untuk memperjelas hubungan itu, bukti mengemukakan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang memberikan keragaman, nilai penting, otonomi, umpan balik, dan identitas pada tingkat yang rendah kepada pemangku pekerjaan akan menciptakan stres dan mengurangi kepuasan serta keterlibatan dalam pekerjaan itu.

Gejala Perilaku. Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluar-masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur. Sejumlah besar riset telah menyelidiki hubungan stres-kinerja . Pola yang paling meluas dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U terbalik.

Hubungan Terbalik U antara Stres dan Kinerja Pekerjaan



Sumber: Stephen P. Robbins (2001)

Gambar 2 : Hubungan Terbalik U antara Stres dan Kinerja Pekerjaan

Logika yang mendasari U terbalik itu adalah bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan untuk bereaksi. Pada saat itulah individu sering melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif, lebih cepat. Tetapi terlalu banyak stres menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang, yang mengakibatkan kinerja menjadi lebih cepat. Pola U-terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres sepanjang waktu, terhadap perubahan intensitas stres. Artinya, stres tingkat sedang justru dapat mempunyai pengaruh yang negatif pada kinerja jangka panjang karena intensitas yang berkelanjutan itu meruntuhkan individu itu dan melemahkan sumber daya energinya. Seorang atlet mungkin mampu menggunakan efek positif dari stres untuk memperoleh kinerja yang lebih tinggi pada setiap pertandingan hari Sabtu dalam musim gugur, atau seorang eksekutif penjualan mungkin mampu menyemangati diri untuk presentasi pada pertemuan nasional tahunan. Tetapi tingkat sedang dari stres yang dialami terus-menerus selama waktu yang panjang-seperti lazimnya dialami staf kamar darurat dalam rumah sakit kota yang besar-dapat mengakibatkan kinerja yang lebih rendah. Ini dapat menjelaskan mengapa staf kamar darurat pada rumah sakit semacam itu sering dirotasi dan mengapa tidak biasa menemukan individu; menghabiskan sebagian besar karirnya dalam lingkungan semacam itu. Akibatnya, melakukan hal itu akan menyingkapkan individu ini pada risiko kehilangan semangat "berkarir".

MENGELOLA STRES

Dari titik pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli bila karyawan mengalami tingkat stres yang rendah sampai sedang. Alasannya, bahwa tingkat semacam itu dapat bersifat fungsional dan mendorong kerja karyawan yang lebih tinggi. Tetapi tingkat stres tinggi, atau tingkat rendah yang berkepanjangan, dapat mendorong ke kinerja karyawan menurun dan karenanya, menuntut tindakan dari manajemen.

Walaupun kuantitas terbatas stres mungkin bermanfaat bagi kinerja seorang karyawan, janganlah mengharapkan karyawan beranggapan seperti itu. Dari titik pandang individu, tingkat stres yang rendah malahan kemungkinan besar akan dipersepsikan sebagai tidak diinginkan. Oleh karena itu, tidak kecil kemungkinan para karyawan dan manajemen untuk mempunyai gagasan yang berbeda mengenai apa yang menentukan suatu tingkat stres yang dapat diterima pada pekerjaan. Apa yang mungkin dianggap oleh manajemen sebagai "perangsang yang positif yang mempertahankan agar adrenalin mengalir terus" sangat besar kemungkinan dianggap sebagai "tekanan berlebihan" oleh karyawan itu. Ada dua pendekatan yang bisa dipakai dalam mengelola stres yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasional.

Pendekatan Individual. Seorang karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen-waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi), dan perluasan jaringan dukungan sosial.

Banyak orang tidak mengelola waktunya dengan baik. Hal-hal yang harus mereka selesaikan dalam hari atau pekan tertentu seharusnya selesai jika mereka mengelola waktu dengan baik. Karyawan yang terorganisasi dengan baik, seperti mahasiswa yang terorganisasi dengan baik, sering dapat mencapai dua kali apa yang dicapai seseorang yang tidak terorganisasi dengan baik. Jadi suatu pemahaman dan pemanfaatan dari prinsip-prinsip dasar pengelolaan-waktu dapat membantu individu untuk mengatasi dengan lebih baik ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan. Beberapa prinsip pengelolaan waktu yang lebih dikenal adalah (1) membuat daftar harian dari kegiatan yang mau diselesaikan; (2) memprioritaskan kegiatan menurut kepentingan dan urgensinya; (3) menjadwalkan kegiatan menurut peringkat prioritas; dan (4) mengetahui siklus harian kita dan menangani bagian yang paling menuntut dari pekerjaan selama bagian tinggi dari siklus saat mana paling waspada dan produktif.

Latihan fisik nonkompetitif seperti aerobik, berjalan, jogging berenang, dan bersepeda telah lama direkomendasikan oleh para dokter sebagai suatu cara untuk menangani tingkat stres yang berlebihan. Bentuk latihan fisik ini meningkatkan kapasitas jantung, menurunkan laju detak jantung, memberikan suatu pengalihan mental dari tekanan kerja, dan menawarkan suatu cara untuk "melepas energi."

Individu dapat melatih diri untuk mengurangi ketegangan lewat teknik pengenduran seperti meditasi, hipnotis, dan umpan balik bio (*biofeedback*). Sasarannya adalah mencapai suatu keadaan relaksasi yang dalam, di mana orang merasa santai secara fisik, agak terpisah dari lingkungan sekitar, dan melepaskan diri dari sensasi tubuh. Pengenduran yang dalam selama 15 atau 20 menit sehari melepaskan ketegangan dan memberikan kepada orang itu rasa kedamaian yang mendalam.

Stres merupakan suatu tanggapan penyesuaian dari badan, maka tanggapan antistres penyesuaian adalah relaksasi (Herbert Benson, 1975). Herbert Benson dan R. L. Allen 1980, melaporkan bahwa di dalam tanggapan ini ketegangan otot menurun, detak jantung dan tekanan darah turun dan pernafasan pelan. Rangsangan perlu untuk menghasilkan relaksasi termasuk lingkungan yang tenang mata terpejam, posisi yang nyaman dan perlengkapan mental yang berulang.

Studi epidemologis mengindikasikan bahwa individu-individu yang tidak aktif secara fisik memiliki insiden serangan jantung dan kematian yang lebih tinggi daripada individu yang bertindak aktif (J. E. Dimsdale, B.s. Alpert, And Schneiderman 1986:366). Sachs dan Boffone 1983, telah mengumpulkan suatu bibliografi dari lebih 1.000 referensi yang menyinggung psikologi dari latihan. Bukti menunjukkan bahwa latihan menyangga dampak negatif dari stres datang dari tiga sumber: laporan yang sifatnya anekdot, studi laboratorium yang terkendali dan sejumlah terbatas studi lintas-bagian (*cross-section studies*).

Para peneliti menyimpulkan bahwa orang yang berlatih gerak badan kurang mengalami stres dan ketegangan, lebih percaya diri, dan lebih besikap optimis. Folkins mengadakan suatu penelitian acak tentang latihan olah raga yang mana menentukan pokok-pokok suatu latihan atau satu kelompok kontrol, memberikan perhatian yang berhati-hati dalam kedua kelompok untuk mengeluarkan pemenuhannya. Kedua kelompok bertemu tiga kali seminggu selama 12 minggu. Kelompok yang mendapat latihan menunjukkan suatu penurunan yang berarti dalam tingkat stres dan depresi.

Mempunyai teman, keluarga, atau rekan sekerja untuk diajak bicara memberikan suatu saluran keluar bila tingkat stres menjadi berlebihan. Oleh karena itu, memperluas jaringan dukungan sosial bisa merupakan suatu cara untuk pengurangan ketegangan. Anda akan menemukan seseorang untuk mendengar masalah-masalah Anda dan suatu perspektif yang lebih terhadap situasi itu. Riset juga memperlihatkan bahwa dukungan sosial melunakkan antara stres dan hilangnya semangat. Artinya, dukungan yang tinggi mengurangi kemungkinan bahwa stres kerja yang berat akan mengakibatkan hilangnya semangat kerja.

Pendekatan Organisasional. Beberapa faktor yang menyebabkan stres – terutama tuntutan tugas dan peran, dan strukhir organisasi – dikendalikan oleh manajemen. Dengan demikian faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penetapan

tujuan dan perancangan-ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakan program kesejahteraan korporasi.

Respons individu terhadap situasi stres berbeda-beda. Misalnya individu dengan sedikit pengalaman atau ruang kendali eksternal cenderung lebih rawan stres. Keputusan seleksi dan penempatan hendaknya mempertimbangkan fakta ini. Meskipun manajemen tidak hanya mempekerjakan individu yang berpengalaman dengan ruang internal, individu semacam itu dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik pada pekerjaan berstres-tinggi dan menjalankan pekerjaan tersebut dengan lebih efektif.

Merancang-ulang pekerjaan untuk memberi kepada karyawan lebih banyak tanggung jawab, lebih banyak kerja yang bermakna, lebih banyak otonomi, dan umpan meningkat dapat mengurangi stres karena faktor-faktor ini memberikan kepada karyawan kendali yang lebih besar terhadap kegiatan kerja dan mengurangi ketergantungan pada orang lain. Desain-ulang pekerjaan yang tepat, untuk karyawan dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah mungkin berupa pengurangan tanggung jawab dan peningkatan spesialisasi. Jika individu lebih menyukai struktur dan rutin, maka mengurangi keragaman keterampilan seharusnya juga mengurangi ketidakpastian dan tingkat stres.

Stres peran bersifat merusak sebagian besar karena karyawan merasa tidak pasti mengenai tujuan, harapan, bagaimana mereka akan dinilai, dan semacamnya. Dengan memberikan kepada karyawan ini suatu suara dalam keputusan-keputusan yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka, manajemen dapat meningkatkan kendali karyawan dan mengurangi stres peran ini. Maka para manajer hendaknya mempertimbangkan peningkatan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Meningkatkan komunikasi organisasional yang formal dengan para karyawan mengurangi ketidakpastian karena mengurangi ambiguitas peran dan konflik peran. Oleh karena pentingnya peran persepsi dalam memperlunak hubungan stres-respons itu, manajemen dapat juga menggunakan komunikasi yang efektif sebagai cara untuk membentuk persepsi karyawan. Apa yang dikategorikan oleh karyawan sebagai tuntutan, ancaman, atau kesempatan hanyalah sekadar suatu penafsiran, dan bahwa penafsiran dapat dipengaruhi oleh lambang-lambang dan tindakan yang dikomunikasikan oleh manajemen.

Program kesejahteraan yang didukung secara organisasi. Program ini memusatkan perhatian pada keseluruhan kondisi fisik dan mental karyawan. Misalnya, program-program itu secara khusus mengadakan lokakarya untuk membantu orang untuk berhenti merokok, mengendalikan penggunaan alkohol, menurunkan berat badan, makan dengan lebih baik, dan mengembangkan suatu program latihan yang teratur. Pengandaian yang mendasari kebanyakan program kesejahteraan adalah bahwa para karyawan perlu memikul tanggung jawab pribadi untuk kesehatan fisik dan mental mereka. Organisasi sekedar merupakan wahana untuk memudahkan tujuan akhir ini.

Organisasi tidaklah begitu saja altruistik (mementingkan orang lain). Mereka mengharapkan suatu penghargaan dari investasi dalam program kesejahteraan. Dan kebanyakan perusahaan yang telah memasukkan program kesejahteraan tersebut mendapatkan manfaat yang melampaui biaya. Misalnya, Johnson & Johnson mengkalkulasi penghematan tahunan dalam premi asuransi, bila seorang karyawan mengganti kebiasaan-kebiasaan buruknya dengan yang sehat: berhenti merokok (\$1,110); mulai latihan (\$260); mengurangi kolesterol dari 240 ke 190 miligram (\$1,200); dan mengurangi kelebihan berat badan menjadi normal (\$177).

KESIMPULAN

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, mendorong organisasi dan anggotanya untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Manajer merupakan agen perubahan primer dalam organisasi. Manajer membentuk budaya perubahan organisasi misalnya, keputusan manajemen yang dikaitkan dengan disain struktural, faktor budaya, dan kebijakan sumber daya manusia sebagian besar menentukan tingkat inovasi di dalam organisasi itu.

Eksistensi stres kerja tidak dengan sendirinya menyiratkan kinerja yang lebih rendah. Bukti menunjukkan bahwa stres dapat berpengaruh positif atau negatif pada kinerja karyawan. Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, dengan meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, pada akhirnya akan meminta korban dan kinerja akan merosot. Dampak stres pada kepuasan jauh lebih langsung. Ketegangan yang dikaitkan dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja umum. Meskipun stres tingkat rendah sampai sedang mungkin memperbaiki kinerja, para karyawan merasakan bahwa stres itu tidak menyenangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdolcarim, Z. Agustus (1995), "Executive Stress a Company Killer". *Asian Business*. p.22-26.
- Schellhardt, T.D. Februari (1996), "The Pressure's On", *Wall Street Journal*. p. R4
- Robert R. Holt, "Occupational Stress," in *Handbook of stress*, ed. Leo Goldberger and Shlomo Breznitz (New York : Free Press, 1982), pp. 419-44
- Gibson,. Ivancevich,. Donnelly (1995), "*Organization*" Richard D. Irwin, Inc, USA
- Employee Burnout: America's Newest Epidemic*, (Minneapolis: Northwest National Life Insurance, 1991)
- Argyris, Chris, 1964, *Integrating the individual and the Organization* (New York: John Wiley & Sons,.

- J. E. Dimsdale, B. S. Alpert, and N. Schneiderman, "Exercise as a Modulator of Cardiovascular Reactivity," in *Handbook of stress, Reactivity, and Cardiovascular Disease*, ed. K.A. Matthews et al. (New York : John Wiley & Sons, 1986), pp. 365-384
- Michael L. Sachs, and Gary W. Buffone, "Bibliography : Psychological Consideration in Exercise, Including Exercise as Psychotherapy, Exercise Dependence (Exercise Addiction), and the psychology of Running," 1983.
- Folkins, C. "Effects of Physical Training on Mood", *Journal of Clinical Psychology*, April 1976, pp. 385- 390.
- Eko Sasono, 2004, "Mengelola Stres Kerja" *Jurnal ekonomi* vol.3-No.2-Agustus 2004
- Briner Rob B, Reynolds Shierly, 1999. "The cost, benefit and limitations of organizational level stress interventions". *Journal of Organizations Behavior* No. 20 wiley & Sons. Ltd