

STRES KERJA

Mohammad Bachroni dan Sahlan Asnawi

PENGANTAR

Dalam kondisi bangsa Indonesia sedang dilanda krisis multidimensi, ketidakpastian merupakan variabel utama dalam kehidupan. Banyak perubahan yang terjadi di masyarakat bersifat mendadak dan tidak dapat diprediksikan. Masyarakat hidup dalam situasi kebimbangan dan kegelisahan. Harga dollar dan saham berfluktuasi dengan hebat, sebentar naik, sebentar turun. Para ekonom mengatakan bahwa harga saham dan dollar lebih berkaitan dengan faktor-faktor psikologis dan bukan disebabkan faktor fundamental ekonomi. Kerusakan terjadi dimana-mana dan hampir tidak dapat diprediksikan sebelumnya dan bom siap diledakkan di tempat-tempat strategis agar mengonang perekonomian dan stabilitas politik. Likuidasi beberapa bank dan beberapa perusahaan yang dahulu dianggap sebagai penopang devisa negara telah menjadi pasien dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional. Sejumlah konglomerat dalam proses pembuktian korupsi, kolusi, dan nepotisme di jaman orde baru. Akibatnya, banyak perusahaan yang gulung tikar. Beberapa perusahaan terpaksa mengatur kembali jadwal masuk agar karyawan tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK), beberapa perusahaan yang lain terpaksa melakukan PHK dengan *screening* tertentu, dan beberapa perusahaan lain dengan terpaksa merumahkan semua karyawannya.

Ilustrasi yang dipaparkan tersebut merupakan realitas yang dialami bangsa Indonesia, betapa kondisi secara sosial, politik, keamanan, dan ekonomi mengalami ancaman yang serius. Baik secara individu maupun organisasi, hal-hal tersebut merupakan suatu *stressor* yang mengancam kesejahteraan manusia.

Di dalam suatu organisasi tanpa situasi krisis multidimensi, banyak sekali tekanan-tekanan dari luar yang menghambat atau mengganggu jalannya roda suatu produksi. Bagi seorang manajer, persoalan waktu merupakan problem besar yang disikapi dengan cara arif. Kata kunci bagi kalangan manajer adalah efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan, yang salah satunya ditentukan melalui manajemen waktu yang prima. Bagi seorang karyawan, persoalan kesejahteraan menjadi persoalan besar, apalagi dalam situasi krisis semacam ini. Gaji yang diterima selama ini tidak mencukupi untuk menutup biaya hidup, sementara dari sisi perusahaan tidak melakukan PHK merupakan suatu prestasi tersendiri. Selain dua faktor tersebut, masih banyak lagi faktor-faktor yang menyebabkan karyawan terkena stres.

Dalam kesempatan ini, akan dipaparkan mengenai stres di tempat kerja, dinamika psikologis, dan bagaimana cara mengelola stresnya.

STRES KERJA

Dengan menggunakan model *input - process - output*, stres kerja dapat dilihat dari 3 pendekatan yaitu stres sebagai *stressor*, stres sebagai proses, dan stres sebagai respon.

Pendekatan stres kerja sebagai *stressor*, lebih melihat stres dari sumber-sumber stres. Stres kerja dikaitkan dengan ketidakadilan struktur gaji, lingkungan kerja yang berbahaya, dan budaya organisasi yang tidak kondusif. Stres kerja sebagai respon seperti yang dinyatakan oleh Chaplin (1989) yaitu suatu keadaan tertekan, baik fisik maupun psikis. Schult & Schult (dalam Asnawi, 1999) mengatakan bahwa stres kerja merupakan gejala psikologis yang dirasakan mengganggu dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat mengancam eksistensi diri dan kesejahteraannya. Pendekatan proses menyatakan bahwa stres merupakan transaksi antara sumber stres dan kapasitas diri yang menentukan, apakah respon bersifat positif ataukah negatif.

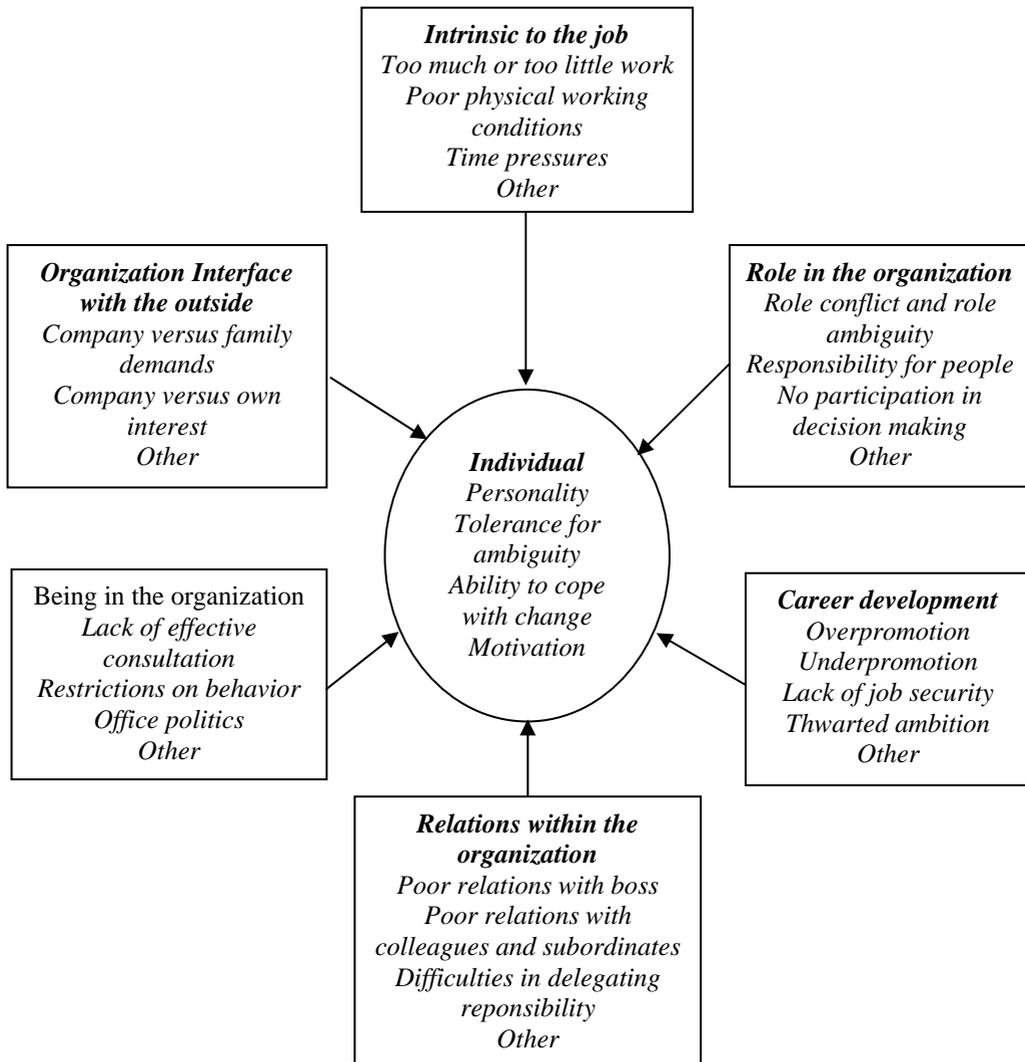
Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu transaksi antara sumber-sumber stres kerja dengan kapasitas diri, yang berpengaruh terhadap respon apakah bersifat positif ataukah negatif. Jika respon bersifat positif, maka sebenarnya sumber stres merupakan pemacu bagi semangat karyawan, sedangkan respon bersifat negatif merupakan indikator bahwa sumber stres merupakan penekan. Berdasarkan respon positif dan negatif tersebut, maka pada dasarnya stres dapat dikelompokkan menjadi dua sifat yaitu stres bersifat negatif dan stres bersifat positif. Namun dalam realitas sehari-hari stres biasanya hanya berkaitan dengan stres negatif.

SUMBER STRES KERJA

Northcraft (1990) mengatakan bahwa ada beberapa sumber stres di tempat kerja yang lebih berkaitan dengan individu, seperti yang terlihat dalam **Gambar 1** berikut.

Ada beberapa faktor penyebab stres yang berkaitan dengan individu yaitu kondisi organisasi, tuntutan sosial dan keluarga, dan karakteristik kepribadian. Dari sisi organisasi, sumber stres meliputi :

- a. Pekerjaan itu sendiri yaitu beban pekerjaan yang terlalu sedikit atau terlalu berat, kondisi lingkungan fisik yang jelek, tekanan waktu dsb.
- b. Peran dalam organisasi yaitu apakah karyawan merasakan *conflict role, role of ambiguity*, besarnya tanggungjawab, partisipasi dalam organisasi, dan pengambilan keputusan.
- c. Perkembangan karir yaitu apakah karyawan merasakan *overpromotion, underpromotion*, kurangnya rasa aman dalam pekerjaan, dsb.
- d. Hubungan dalam organisasi yaitu sejauh mana hubungan yang kurang baik antara karyawan - pimpinan, karyawan-karyawan, atau antar pimpinan sendiri.
- e. Keberadaan organisasi meliputi konsultasi yang kurang efektif, hambatan dalam perilaku, dan politik dalam organisasi.
- f. Hubungan organisasi dengan pihak luar yaitu bagaimana kesesuaian antara tuntutan keluarga vs tuntutan organisasi dan antara minat pribadi vs kebijakan organisasi.

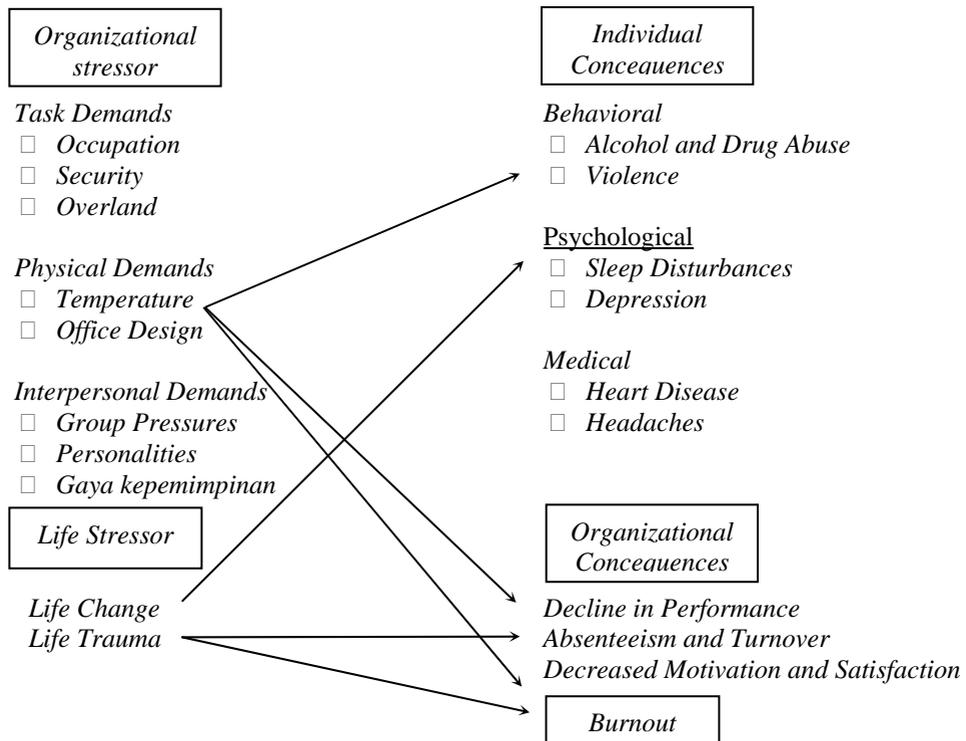


Gambar 1. Sumber-sumber Stres Kerja (Northcraft, 1990)

Dikemukakan Northcraft (1990) bahwa ada dua bentuk sumber stres kerja yaitu perasaan frustrasi karena tidak mampu mengontrol situasi yang sedang berlangsung atau karena dari situasi yang tidak menentu/ tidak mampu diprediksikan. Semakin besar potensi frustrasi terhadap ketidakpastian dan kontrol yang rendah terhadap situasi, maka semakin besar stres yang dirasakan. Frustrasi yang mungkin muncul dari kontrol yang rendah, bersumber dari konsultasi yang kurang baik, hambatan perilaku, terlalu banyak atau terlalu sedikit pekerjaan, tekanan waktu, partisipasi yang rendah dalam pengambilan keputusan, dan tuntutan baik dari keluarga dan masyarakat, hubungan interpersonal yang kurang baik. Sumber stres karena

ketidakpastian adalah politik dalam organisasi, ketidakamanan pekerjaan, keaburan peran, konflik peran, dan delegasi yang kurang jelas. Hal ini sesuai dengan salah satu teori stres yang dapat diterapkan dalam stres kerja adalah teori *behavior constraint* atau hambatan perilaku. Teori ini didasarkan atas teori yang dikemukakan oleh Bem bahwa orang merasa kehilangan kontrol terhadap situasi yang berkembang saat itu.

Moorhead & Griffin (1995) mengatakan bahwa ada beberapa sumber stres dari organisasi dan yang mempunyai dampak terhadap individu, seperti yang terlihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 2. Sumber stres dan akibat secara individual (Moorhead & Griffin, 1995)

Sumber stres ada dua yaitu sumber stres yang berasal dari organisasi dan sumber stres yang berasal dari kehidupan. Sumber stres dari organisasi meliputi tuntutan tugas, tuntutan fisik, dan tuntutan interpersonal.

Yang dimaksud dengan tuntutan tugas adalah sumber stres yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu. Ada beberapa pekerjaan yang memang pada dasarnya mempunyai tingkat stres yang tinggi, ada pula yang rendah. Seorang ahli pengeboran minyak, pengontrol lalu lintas udara, dan dokter bedah syaraf merupakan profesi-profesi dengan bidang tugas yang mengandung sumber stres tinggi. Yang masih berkaitan dengan tuntutan tugas adalah sejauh mana akibat tugas tersebut terhadap dampak fisik, misalnya karyawan yang bekerja di reaktor

nuklir. Dalam hal ini masalah keamanan menjadi penting. Terakhir adalah apakah pekerjaan tersebut mempunyai resiko beban pekerjaan besar atau tidak.

Yang dimaksud dengan tuntutan fisik sebagai sumber stres adalah apakah rancangan lingkungan fisik menjadi sumber stres apa tidak. Bekerja di reaktor nuklir ada ancaman jika reaktornya bocor atau terkena radiasi.

Tuntutan peran, tidak berbeda dengan yang sudah dijelaskan di bagian terdahulu. Tuntutan interpersonal adalah lebih berkaitan dengan individu dalam interaksi di pekerjaan, misalnya apakah ada tekanan dari kelompok, dalam norma-norma kerja, yang pada dasarnya tidak diatur secara resmi oleh organisasi. Apakah gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan tugas dan sesuai dengan kebutuhan karyawan? Apakah ada konflik-konflik yang berkaitan dengan kepribadian tertentu, misalnya dengan perbedaan karakteristik tertentu akan kurang menguntungkan kerja secara tim.

Stres dalam kerja pada dasarnya juga dipengaruhi oleh sumber stres di luar organisasi. Stres dalam sejarah kehidupan manusia, mau tidak akan berdampak terhadap bagaimana seseorang bekerja. Ada dua macam stres kehidupan yaitu perubahan kehidupan dan trauma dalam kehidupan. Perubahan kehidupan misalnya kematian pasangan hidup dan trauma kehidupan misalnya perceraian dengan pasangan hidupnya.

MODERATOR STRES KERJA

Ada beberapa tipe kepribadian yang rentan stres dan ada tipe kepribadian yang tidak mudah terkena stres. Salah satu karakteristik kepribadian yang rentan terhadap stres kerja adalah kepribadian tipe A. Orang dengan kepribadian tipe A mempunyai obsesi terhadap waktu, ada perasaan dikejar-kejar waktu, dan ingin segera menyelesaikan pekerjaan, tidak sabar, dan mempunyai *sense of urgency* yang tinggi. Sebaliknya, tipe kepribadian B kurang rentan terhadap stres kerja karena merasa tidak dikejar waktu, tidak terobsesi oleh waktu, dan menikmati pekerjaan dengan rileks (Northcraft, 1990)

Berdasarkan pendekatan kognitif, ada dua macam pola pikir yaitu pola pikir positif yang menyebabkan optimis dan pola pikir negatif yang menyebabkan orang pesimis. Orang-orang optimis, akan memandang peristiwa yang negatif (*bad event*) sebagai suatu tantangan, sedangkan bagi orang-orang pesimis peristiwa negatif dianggap sebagai ancaman.

Pola pikir negatif dan positif ini sangat berkaitan dengan pendekatan stres dari perspektif psikologis yang dikemukakan oleh Lazarus. Stres dimulai dari proses penilaian primer dan penilaian sekunder, yang pada gilirannya akan menentukan strategi koping. Penilaian primer merupakan penilaian terhadap situasi apakah dipersepsikan sebagai ancaman atukah dipersepsikan sebagai tantangan. Penilaian sekunder merupakan penilaian terhadap kapasitas diri. Apakah seseorang menilai dirinya mampu atukah tidak dalam menghadapi tekanan dari luar. Secara bersamaan kedua proses tersebut berlangsung sehingga menentukan strategi koping yang tepat. Pada dasarnya ada dua macam strategi koping yaitu koping yang berfokus emosi, dalam kaitan ini adalah sejauh mana orang mampu mengelola emosi dengan baik. Meminjam istilah dari Goldman sejauh mana seseorang mempunyai kecerdasan emosi. Dalam

arti, sejauh mana orang peka terhadap reaksi emosi yang terjadi dalam dirinya dan bagaimana mengelola emosi tersebut dengan tepat sehingga tidak muncul respon negatif. Koping yang berfokus pengatasan masalah dalam kaitan ini adalah sejauh mana seseorang mampu melakukan pemecahan masalah dengan efektif. Dimulai dari identifikasi permasalahan, perumusan masalah, mencari alternatif pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Aplikasi dalam stres kerja adalah sejauh mana karyawan mempunyai kecenderungan pola pikir, apakah cenderung pola pikir positif ataukah negatif. Pola pikir tersebut akan menentukan apakah sumber stres dinilai sebagai mengancam ataukah menantang dirinya, sehingga menentukan respon stres yang bersifat positif ataukah respon yang negatif.

RESPON STRES

Respon stres kerja dapat dilihat baik dari sisi individu maupun dari sisi organisasi. Respon stres secara individu akan tampak pada reaksi-reaksi terhadap pekerjaan, dalam proses penyelesaian pekerjaan, dan hasil pekerjaan itu sendiri.

Ada beberapa perubahan yang dirasakan individu ketika menghadapi tekanan yaitu reaksi fisik, emosi, pikiran, dan perilaku. Perubahan-perubahan fisiologis sampai munculnya berbagai penyakit akan muncul dalam kondisi stres. Misalnya jantung berdebar-debar, keringat dingin keluar, sampai dengan berbagai gangguan psikosomatis, seperti asam lambung berlebih sehingga muncul penyakit maag, tekanan darah tinggi, dan gangguan lainnya. Reaksi emosi yang sering tersentuh ketika dalam kondisi stres adalah emosi marah, takut, dan emosi sedih. Banyak manajer yang kurang mampu mengelola dengan tepat reaksi emosi dalam proses koping berkofokuskan emosi sehingga dampaknya sering kali dirasakan keluarga atau pun bawahannya. Perubahan dalam kemampuan pikiran yang paling menonjol adalah orang sulit melakukan konsentrasi sehingga merasakan kesulitan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Reaksi perilaku adalah tampak dari perubahan pola perilaku dari keadaan sebelumnya. Jika biasanya manajer sering senyum, maka dalam kondisi stres wajahnya kusut dan sulit sekali tersenyum.

Moorhead & Griffin (1995) mengatakan pada ada tiga dampak terhadap individu yaitu perilaku, psikologis, dan medis. Secara perilaku, orang akan melakukan perilaku-perilaku yang tidak seperti biasa misalnya minum-minuman keras dan perilaku tindak kekerasan. Dampak yang lain adalah dampak psikologis yang mengakibatkan misalnya gangguan pada pola makan, tidur, ataupun *mood* negatif. Dampak pada kesehatan, stres biasanya menyebabkan tekanan darah tinggi dan sakit kepala.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam tataran individu tersebut akan mempengaruhi dalam sikap terhadap pekerjaan. Dalam dunia layanan, sering kali karyawan merasa bosan dan menunjukkan gejala-gejala stres yang disebut dengan *burn out*. Ketika mengalami *burn out* maka orang akan menunjukkan mangkir dari tempat kerja atau absensi meningkat.

Stres kerja mempunyai dampak negatif terhadap kinerja, ketidakhadiran, dan kemungkinan kepindahan (Davis & Newstrom, 1989; Berry & Houston, 1993; Gibson, 1994; Moorhead & Griffin, 1995).

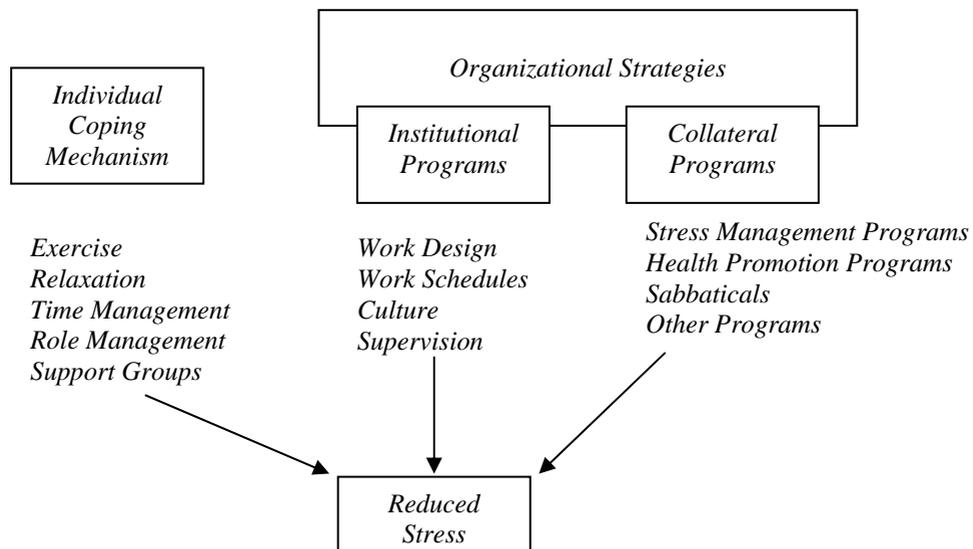
Dalam kondisi stres, karyawan akan menurun produktivitasnya sesuai dengan kurve U. Artinya, tekanan yang optimal akan mendorong kinerja yang optimal. Sementara itu tekanan yang rendah atau terlalu besar tekanan, kinerja akan menurun. Indikator stres kerja yang lain adalah meningkatnya frekuensi absensi atau fenomena yang muncul *tardiness* yaitu karyawan datang terlambat, memperpanjang proses produksi, menghindar dalam proses organisasi, dan kemungkinan akan melakukan pencurian. Jika stres kerja berlanjut dan belum ditemukan strategi koping yang tepat kemungkinan yang lain karyawan akan *turn over*.

MANAJEMEN STRES KERJA

Stres sebagai tekanan dalam pekerjaan, memang dalam tataran tertentu menimbulkan semangat kerja tetapi jika tekanan berlebih atau kurang tekanan akan menimbulkan stres negatif. Upaya untuk mengelola stres menjadi penting dengan prinsip bagaimana mengelola stres negatif menjadi stres positif, sehingga ancaman dapat dimodifikasi menjadi tantangan.

Secara garis besar, upaya mengelola stres dapat dikelompokkan menjadi dua macam strategi yaitu strategi koping untuk level individu dan strategi dalam level organisasi (Moorhead & Griffin, 1995). Dalam kesempatan ini yang akan menjadi fokus adalah strategi dalam level individu.

Strategi pada level organisasi terdiri atas dua yaitu program institusi dan program kolateral. Program institusi berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, budaya, dan supervisi. Sedangkan program kolateral seperti program promosi kesehatan atau pun program stres manajemen yang khusus disusun oleh pihak manajemen bagi karyawan.



Gambar 3. Stres Manajemen menurut Moorhead & Griffin (1995)

Strategi level individu dapat dilakukan dengan menggunakan strategi koping yaitu latihan dan relaksasi, manajemen waktu, manajemen peran, dan dukungan sosial.

1. Latihan fisik dan relaksasi

Latihan fisik dalam arti olah raga merupakan perilaku sehat yang sudah diyakini berbagai ahli sebagai suatu prevensi terhadap stres. Demikian halnya dengan relaksasi, apakah relaksasi otot maupun *imagery*, merupakan satu cara yang efektif untuk mengelola stres.

2. Manajemen waktu

Sering di jumpai bahkan hampir setiap diantara manusia mengalami adanya rasa keterhimpitan waktu dalam melakukan sesuatu untuk penyelesaian masalah. Dalam banyak hal, karyawan seolah-olah kekurangan waktu, akibatnya merasa tertekan (stres). Mungkin inilah sebabnya Tuhan mengingatkan manusia: "Demi waktu, sesungguhnya manusia itu dalam keadaan merugi, kecuali bagi mereka yang beriman dan beramal sholeh...." Hal ini menandakan bahwa mereka yang tidak mampu mengelola waktu dengan baik, akan rugi. Mereka yang mampu mengelola waktu dengan baik, selamat dari kerugian itu.

Gie (dalam Asnawi 1999) mengatakan bahwa orang yang selalu merasa kekurangan waktu adalah mereka yang kurang memiliki keteraturan dan disiplin diri untuk menggunakan waktu secara efisien dan efektif. Lakein (1989) menyatakan bahwa menyia-nyiakan waktu berarti menyia-nyiakan hidup, sedangkan menguasai waktu berarti menguasai hidup karena dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya.

Atkison (1990) menegaskan bahwa rata-rata setiap pekerja paling tidak akan kehilangan sebesar antara 25%-30% dari waktu kerjanya untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang kurang bermakna bahkan sama sekali tidak berhubungan dengan tugas pekerjaannya.

Titik awal yang paling baik untuk memperbaiki penggunaan waktu adalah dengan membuat perencanaan, karena menurut Haynes (1994), perencanaan adalah kunci utama untuk menghilangkan stres akibat merasa kekurangan waktu dan merupakan cara untuk mengatur masa depan. Gie (dalam Asnawi, 1999) menambahkan bahwa kalau dalam kurun waktu yang sama serta kemampuan yang sama, ada orang yang dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang banyak, sedang yang lain hanya sedikit maka hal tersebut disebabkan oleh karena *perbedaan* dalam cara-cara mereka memanfaatkan dan mengatur waktu kerjanya.

Ketrampilan mengelola waktu tersebut oleh sebagian para ahli disebut pula sebagai manajemen waktu. Manajemen waktu dikatakan baik apabila diterapkan dalam dunia kerja akan meningkatkan efisiensi, konsentrasi, menumbuhkan daya dan kemauan yang mendorong seseorang dalam batinnya untuk bekerja dengan lebih giat, bersemangat, tidak merasa beban berat, dan tertekan (stres). Hardjana (1994) menegaskan bahwa dengan adanya manajemen waktu yang baik dapat membebaskan manusia dari stres yang tidak perlu terjadi, sehingga dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, tidak terburu-buru, dan tetap dalam irama kerja yang seimbang dan terkendali. Haynes (1994), mengartikan bahwa manajemen waktu adalah proses menjadikan waktu lebih produktif, sedangkan Atkinson (1990) mendefinisikan

manajemen waktu merupakan kemampuan menggunakan waktu seefisien dan seefektif mungkin untuk memperoleh manfaat yang semaksimal mungkin.

Selanjutnya Taylor (1990), menyatakan bahwa untuk mencapai manajemen waktu yang baik diperlukan kesadaran diri yang tinggi terhadap penghargaan waktu, ditunjang dengan disiplin pribadi, motivasi, konsentrasi dan kekuatan untuk menolak hal-hal yang dapat merusak sehingga waktu tersebut dapat dimanfaatkan dengan bijaksana. Griesman (1994) menambahkan bahwa orang yang tidak belajar menghargai waktu dan tidak mengelola penggunaan waktu secara hati-hati, akan mengalami kesulitan di masa yang akan datang. Hardjana (1994) menyatakan lebih lugas yaitu bahwa kecakapan dalam mengatur waktu merupakan salah satu senjata untuk mencegah datangnya stres.

Atkinson (1990), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen waktu adalah terdiri dari hal-hal sebagai berikut :

a. Menetapkan Tujuan

Langkah awal dalam manajemen waktu adalah merencanakan penggunaan waktu dengan menetapkan tujuan dari hal-hal yang akan dikerjakan, baik untuk jangka pendek, sedang, maupun panjang. Keenan (1995) mengatakan bahwa dengan menetapkan tujuan, dapat membantu individu dalam memfokuskan perhatian ke arah sasaran yang akan dicapai.

b. Menyusun Prioritas

Menurut Atkinson (1990) dalam menyusun prioritas dibutuhkan ketelitian dan kemampuan yang tinggi untuk menyusun strategi, agar hasil pokok dari penggunaan waktu dapat tercapai secara optimal dan maksimal. Karena waktu sangat terbatas sedangkan banyak hal yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas, maka urutan prioritas perlu dibuat berdasarkan skala kepentingannya.

c. Menyusun jadwal

Jadwal adalah acara kerja yang memuat hari, jam atau waktu, dan urutan kegiatannya. Dengan demikian akan terhindar bentrokan kegiatan, mengurangi ketergesaan, sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Taylor (1990), menyatakan bahwa dengan menyusun jadwal segala sesuatunya termasuk diri individu tersebut menjadi tertib, teratur sehingga semua kegiatan dapat berjalan secara terencana, lancar, dan terkendali.

d. Bersikap asertif

Atkinson (1990) menyatakan bahwa sikap asertif merupakan sikap yang tegas untuk mengatakan "tidak" atau menolak dengan cara yang tetap positif tanpa harus merasa bersalah atau menjadi agresif. Menolak atau berkata "tidak" memang sering tidak enak, apalagi apabila mempunyai hutang budi, tetapi demi tidak rusaknya perencanaan matang yang telah dibuat maka sikap asertif sangat diperlukan. Orang yang sulit mengatakan "tidak", akan lebih mudah

stres, karena tuntutan yang dibebankan kepadanya dengan begitu saja mudah diterimanya walaupun tidak sesuai dengan kapasitas daya yang dimilikinya.

e. Menghindari penundaan

Penundaan merupakan penangguhan terhadap sesuatu yang seharusnya bukan merupakan beban tetapi masih tetap merupakan beban, dalam arti lain penumpukan beban. Atkinson (1990), menyatakan bahwa penyebab kebiasaan menunda-nunda adalah rasa takut gagal, kurang terampil atau kurang mampu, Hardjana (1994) menyatakan bahwa penundaan kerja menjadi salah satu penyebab stres karena dengan penundaan itu individu harus mengerjakan pekerjaannya dalam waktu yang makin amat terbatas, sehingga terjadi ketergesaan waktu kerja.

f. Meminimumkan waktu yang terbuang

Pemborosan waktu adalah segala kegiatan yang menyita waktu tetapi kurang memberikan manfaat yang maksimal. Hal demikian akan menjadi penghalang bagi pencapaian keberhasilan secara optimal. Untuk meminimumkan pemborosan waktu, pertama-tama perlu melakukan identifikasi sumber-sumber pemborosan, kemudian menghitung berapa lama waktu yang boros. Atkinson (1990) menyatakan bahwa untuk mengurangi atau menghilangkan pemborosan harus didukung oleh sikap yang positif serta keinginan untuk merubah kebiasaan mempunyai rencana yang tepat dan membina disiplin.

g. Manajemen peran

Peran ganda di satu sisi memang menguntungkan tetapi di sisi lain kurang menguntungkan, karena kesulitan untuk mengakomodasi berbagai peran dalam waktu bersamaan. Apabila individu tidak mampu mengisi peran yang diharapkan akan mengalami *role strain* dan *role conflict*. Ada dua macam *role-conflict* yaitu *interrole conflict* dan *intrarole conflict*. *Interrole conflict* terjadi ketika peran yang dimiliki seseorang terpecah secara tidak kompatibel. Misalnya: konflik yang dialami Soeharto ketika ia berperan sebagai ayah (melindungi KKN dari anak-anaknya) dan peran sebagai presiden. *Intrarole conflict* terjadi ketika adanya harapan yang kontradiktif atas peran tersebut. Misalnya: Jaksa Agung di mata masyarakat di harapkan secara cepat dapat membongkar KKN Soeharto dengan kroninya, tetapi dari sisi lain Kejaksanaan Agung memerlukan data yang akurat sehingga butuh waktu.

Implikasi dari teori peran adalah perlunya kemampuan untuk mengelola peran dalam pengelolaan stres. Kiat yang dapat dilakukan pertama, menyeleksi peran-peran yang sbenar-benar sesuai dengan peran harapan. Kedua, ketepatan mengambil peran sesuai dengan waktu dan tuntutan situasi. Dalam hal ini kemampuan mengelola emosi menjadi ketrampilan yang diperlukan. Ketidaktepatan memainkan peran, akan menyebabkan sumber konflik.

h. Kelompok pendukung

Kelompok mempunyai peran yang strategis dalam berbagai kehidupan manusia. Demikian halnya yang terjadi pada kelompok, baik kelompok kerja (formal) maupun kelompok

informal. Dalam batas-batas tertentu, bahkan kelompok informal dalam suatu organisasi mempunyai peran yang lebih dominan dalam roda kebijakan organisasi, dalam arti penyebaran nilai-nilai. Hal ini berkaitan dengan fungsi kelompok sebagai tempat ekspresi perasaan senasib, sepenanggungan, sehingga perasaan kohesif semakin kental dirasakan. Oleh karenanya, jaringan sosial yang terdiri atas kelompok-kelompok, apakah kelompok kerja maupun kelompok informal, merupakan sarana untuk mendapatkan dukungan psikologis terutama bagi karyawan yang dilanda stres.

Implikasi dari pendapat ini adalah perlu dibuat kelompok di luar kelompok kerja. Misalnya kelompok yang dibuat atas dasar pengembangan hobi, misalnya kelompok musik atau pun kelompok olah raga merupakan ruang yang tepat bagi tempat untuk mengekspresikan masalah dan sekaligus mencari alternatif pemecahan masalah.

PENUTUP

Stres merupakan bagi roda kehidupan manusia, demikian halnya dengan stres di tempat kerja. Sumber stres di tempat kerja, bukan hanya bersumber pada organisasi saja, tetapi juga bersumber pada situasi makro, dan karakteristik individu. Namun demikian, apakah sumber stres tersebut mampu menimbulkan dampak stres, baik pada level individu maupun level kelompok, sangat tergantung dari bagaimana penilaian individu. Apakah sumber stres dianggap sebagai ancaman ataukah sebagai tantangan. Proses penilaian tersebut akan menentukan strategi koping. Dengan memahami proses stres kerja maka dapat dibuat mekanisme untuk mengelola stres, baik secara individu maupun dalam level organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi, S. 1999. Hubungan Manajemen Waktu dan Stres Kerja pada Karyawan Divisi Network PT Telekomunikasi Tbk. *Laporan Penelitian*. (tidak diterbitkan). Jakarta: Fakultas Psikologi - UPI
- Atkinson, P.E. 1990. *Manajemen Waktu Yang Efektif*. Jakarta: PT Binarupa Aksara
- Berry, L.M., & Houston, J.P., 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Wisconsin: WCB Brown & Benchmark Publishers.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1985. *Human Behavior at World Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hills, Co.
- Frikson, CS. 1995. *Kiat Strategi Mengelola Waktu*. ANIMA Media Psikologi Indonesia. Vol. XI. No. 41. Fakultas Psikologi Universitas Surabaya.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H.Jr., 1994. *Organization. Behavior. Structure. Process*. Eight Edition. Illinois: Irwin.
- Griesman, E. 1994. *Faktor-faktor Prestasi*. (Penerjemah: Agus B). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hardjana, A.M. 1994. *Stres tanpa Distress*. Yogyakarta: Kanisius
- Haynes, M.E. 1994. *Manajemen Waktu untuk Diri Sendiri*. Jakarta: Pustaka Utama Gratifi.

- Keenan, L. 1995. *Pedoman Manajemen Waktu*. Jakarta: Pustaka Utama Gratifi.
- Mahfud, A. 1999. *Petunjuk Mengatasi Stres*. Bandung: PT Sinar Baru Algensindo.
- Moorhead, G & Griffin, R.W. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Princeton.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A., 1990. *Organizational Behavior. A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press.
- Quick, J.C & Quick, J.D. 1984. *Organizational Stres and Preventive Management*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Robbins, S.P., 1986. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Application*. Third Edition. New York: Prentice Hall International Editions.
- Schultz, B & Schultz, J. 1990. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hills, Inc.
- Taylor. H. 1990. *Manajemen Waktu. Suatu Pedoman Pengelolaan Manajemen Waktu yang Efektif dan Produktif*. (Terjemahan: Bambang Q). Jakarta: Bina Rupa Aksara.