

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Salah satu kenyataan manusiawi yang melekat pada setiap individu adalah kecenderungan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya demi kesejahteraan serta kelangsungan hidupnya. Untuk menjawab kebutuhan tersebut individu melakukan aktivitas yaitu kerja. Disatu pihak, kerja individu berorientasi pada pemenuhan kebutuhan hidup dan pengembangan diri pribadi, namun dilain pihak, kerja individu berorientasi pada pengabdian bagi kehidupan orang lain. Pencapaian orientasi kerja ini, khususnya terpenuhinya kebutuhan pribadi, yang diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut.

Dinamika lingkungan kerja penuh dengan berbagai tantangan, ancaman, dan kesempatan bagi tiap individu. Dunia kerja menuntut adanya interaksi antara individu dengan lingkungan kerja itu sendiri, juga perlu disadari bahwa setiap individu dalam menjalankan aktivitas kerjanya, pasti akan berhadapan dengan apa yang disebut kendala, biasanya hal tersebut berpengaruh pada semangat kerjanya. Kendala tersebut dapat berasal dari dalam dirinya (faktor intern), maupun berasal dari luar dirinya (faktor ekstern). Berhadapan dengan hal semacam ini setiap individu dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menghadapi kendalanya secara dewasa dan profesional.

Kenyataan bahwa tugas dalam pekerjaan tertentu cenderung lebih berat dan mempunyai tanggung jawab yang besar, maka perlu bagi Manajer Sumber

Daya Manusia setiap perusahaan mengenali sedini mungkin perilaku karyawan yang menyimpang, seperti tingginya angka ketidakhadiran, dan turnover, penurunan kinerja, emosional, dan kurang konsentrasi, untuk selanjutnya dapat diambil berbagai tindakan pencegahan untuk menghindari kerugian besar yang harus ditanggung oleh pihak perusahaan ataupun karyawan itu sendiri.

Stress merupakan suatu kondisi keadaan dimana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi dirinya. Kondisi-kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan diluar diri seseorang. Namun perlu diperhatikan bahwa suatu kondisi yang membuat stress seorang karyawan, belum tentu akan dapat membuat stress karyawan lain. Tekanan atasan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan mungkin menimbulkan stress bagi seorang karyawan, namun merupakan tantangan bagi karyawan lainnya.

Karena stress berdampak pada kinerja karyawan, maka untuk mengembalikan profesi tersebut pada hakikat dasarnya, perlu bagi pimpinan perusahaan memperhatikan dengan teliti faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan menyadari dan mampu mengatasi penyebab stress yang menimpa karyawannya, pimpinan akan mampu mengarahkan perusahaan secara lebih baik dan lebih berkualitas.

PT Estrella Laboratories merupakan supplier produk perawatan kecantikan wanita yang merupakan lisensi dari Schwarzkopf & Henkel yang diimpor dari Jerman. Ada kaitan antara stress kerja dengan tugas yang diemban setiap karyawan yang bekerja di PT Estrella Laboratories, terutama pada divisi pemasaran khususnya pada bagian penjualan. Tekanan atasan untuk

menyelesaikan suatu pekerjaan, dirasakan karyawan sebagai beban tugas yang berlebihan, kurangnya tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, dan tidak realistisnya target penjualan yang dipatok sebesar Rp 1 Milyar Rupiah pada setiap bulannya, dapat diperkirakan akan menimbulkan stress kerja dalam diri setiap karyawan, terutama dalam pencapaian target penjualan sebesar Rp 1 Milyar Rupiah pada setiap bulannya akan membuat setiap karyawan merasa tertekan atau merasa stress dalam bekerja, karena mereka ditugaskan untuk memenuhi tuntutan perusahaan dengan berbagai cara yang harus ditempuh untuk memenuhi kepentingan perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, dimana fenomena stress kerja dapat terjadi pada setiap karyawan, mendorong peneliti untuk mengambil judul penelitian : **“Pengaruh Sumber-Sumber Stress Kerja Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Bagian Penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta”**

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *individual stressor*, *group stressor*, *organizational stressor*, dan *extraorganizational stressor* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta?

2. Variabel sumber-sumber stress manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka mencapai beberapa tujuan, sebagai berikut:

1. Menguji apakah *individual stressor*, *group stressor*, *organizational stressor*, dan *extraorganizational stressor* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta?
2. Menguji variabel stressor mana yang lebih dominan berperan terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta?

D. MANFAAT PENELITIAN

Dari penelitian ini diharapkan diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan (Manajer Personalia)

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam mengetahui masalah stress kerja yang dihadapi karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta, sehingga dapat diputuskan kebijakan perusahaan yang sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan yang sebenarnya.

2. Bagi Dunia Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu dan teori yang telah ada, khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai

peranan tingkat stress kerja terhadap peningkatan ataupun penurunan kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti dan Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat lebih meyakinkan tentang perlunya menambah pengetahuan dan pengalaman agar dapat meningkatkan kemampuan dalam menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan stress kerja dan penyebab-penyebabnya serta peranannya terhadap tingkat kinerja karyawan.

E. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran dibuat untuk mempermudah dalam memahami permasalahan yang hendak diteliti. Model yang disebutkan atau setiap model apapun juga, yang berusaha menyatu-padukan gejala stress dan pekerjaan, tidak sama sekali lengkap. Ada banyak sekali variabel penting yang harus dicakup, sehingga penanganan yang lengkap memerlukan ruang yang jauh lebih banyak. Selain itu, variabel yang disajikan hanya sebagai variabel gambaran manajemen tentang stress, tentu variabel yang disebutkan peneliti bukanlah satu-satunya variabel yang diperhatikan. Namun ukuran yang tepat dan dapat dipercaya akan sangat penting untuk menangani stress secara optimal (Gibson,1993:168-169)

Kreitner (2001:587) beranggapan stress kerja dapat dikonseptualisasikan dari beberapa titik pandang, yaitu stress sebagai stimulus, stress sebagai respon, dan stress sebagai interaksi antara individu dengan lingkungan. Faktor-faktor dari lingkungan sekitar yang menyebabkan stress disebut *stressor*.

Individual stressors adalah penyebab stress yang berasal dari dalam individu itu sendiri yang terjadi saat seseorang diminta melakukan pekerjaan dalam jumlah yang terlalu banyak, padahal waktu yang disediakan tidak mencukupi atau merasa kurang memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan (*role overload*), mengalami kebingungan dalam menjalankan peran yang berbeda dalam waktu yang bersamaan (*role conflict*), dan sebagainya.

Group stressors adalah penyebab stress yang berasal dari kelompok dalam suatu lingkungan pekerjaan. Seperti hubungan interpersonal, perilaku atasan, konflik ditempat kerja, dan sebagainya.

Organizational stressors adalah penyebab stress yang berasal dari dalam organisasi atau lingkungan pekerjaan. Seperti kondisi lingkungan fisik, masalah teknologi, aturan perusahaan yang terlalu keras, dan sebagainya.

Extraorganizational stressors adalah penyebab stress yang berasal dari luar lingkungan pekerjaan. Seperti masalah keluarga, kondisi masyarakat, dan kondisi perekonomian.

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang ataupun sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sedangkan penilaian kinerja adalah pencapaian tugas yang diberikan kepala bagian (Supervisor)

kepada anggotanya dalam menjalankan tugas sebagai bawahan selama masa kerja anggotanya, menyangkut kekuatan dan kelemahan yang dilakukan oleh anggota tersebut. Dalam penelitian, dimensi penilaian kinerja telah tersedia sebagai data-data sekunder milik perusahaan sehingga peneliti tinggal menganalisis hasil kinerja dari masing-masing karyawan dan dibandingkan dengan hasil kuesioner tentang sumber-sumber stress kerja yang telah dibagikan pada karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories Jakarta.

F. HIPOTESIS

Hipotesis yang dapat peneliti rumuskan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *individual stressor*, *group stressor*, *organizational stressor*, dan *extraorganizational stressor* secara bersama-sama terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta.
2. *Individual Stressor* merupakan sumber stress kerja yang berpengaruh paling dominan terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta.

G. METODE PENELITIAN

1. Ruang Lingkup Penelitian.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey, yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, dan menggunakan daftar pertanyaan sebagai alat

pengumpulan data yang pokok. Penelitian survey pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, namun generalisasi yang dilakukan lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif (Sugiyono,2001:7).

Adapun Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Estrella Laboratories bagian penjualan khususnya *Direct Selling* yang terdiri dari Area Supervisor Promotion Sales (ASPS), Sales Representatif, dan Sales Promotion Girls (SPG) yang seluruhnya berjumlah 83 karyawan. Rincian jumlah karyawan PT. Estrella Laboratories terlampir.

2. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. (Ida Bagoes Mantra dan Kasto dalam Singarimbun dan Effendi,1995:152). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories yang seluruhnya berjumlah 83 karyawan .

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel tersebut, kesimpulannya akan berlaku untuk populasi (Sugiyono, 2001: 73).

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2001:73). Teknik sampling dalam penelitian ini dengan menggunakan *sampling jenuh*, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif sedikit. Istilah lain sampel

jenuh adalah *sensus*, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. (Sugiyono, 2001:78). Menurut Masri Singarimbun, pengertian *sensus* adalah penelitian yang datanya atau informasinya dikumpulkan dari seluruh populasi (Singarimbun dan Effendi,1995:3).

3. Definisi Operasional

a. Variabel dependen atau terikat (Y)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Estrella Laboratories.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang dilakukannya. Nilai kinerja dari karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan. Faktor-faktor penilaian kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Estrella Laboratories terdiri atas dua aspek, yaitu aspek pekerjaan dan aspek kepribadian. Faktor-faktor yang dinilai dalam aspek pekerjaan seperti pengetahuan tentang pekerjaan, pengambilan keputusan, perencanaan dan organisasi, pengawasan dan pengendalian, kreativitas dan inisiatif, serta sistematika berfikir. Sedangkan faktor-faktor yang dinilai dalam aspek kepribadian seperti kepemimpinan, loyalitas dan integritas, kerjasama, tanggung jawab, dan disiplin karyawan.

b. Variabel independen atau bebas (X)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah dimensi stress kerja yang diukur melalui *individual stressor*, *group stressor*, *organizational stressor*, dan *extraorganizational stressor*.

Kuisisioner tingkat stress kerja dalam penelitian ini disusun berdasarkan *review* penelitian terdahulu, dan berdasarkan *Stress Diagnostic Survey (Michigan Diagnostic Scale)* dari Ivancevich, J.M. dan Matteson, M.T. (1979).

Variabel-variabel yang termasuk pada kategori stress kerja adalah:

1). *Individual Stressor*

Individual stressor adalah penyebab stress yang berasal dari dalam individu itu sendiri yang terjadi saat seseorang diminta melakukan pekerjaan dalam jumlah yang terlalu banyak, padahal waktu yang disediakan tidak mencukupi atau merasa kurang mempunyai keterampilan untuk melakukan pekerjaan, mengalami kebingungan dalam menjalankan peran yang berbeda dalam waktu yang bersamaan, merasa ada ketidakpastian mengenai beberapa hal yang berhubungan dengan pekerjaan, dan tanggung jawab yang berlebihan pada orang lain.

Adapun indikator-indikator dari *individual stressor* adalah :

- a. Beban tugas yang berlebihan
- b. Peran atau posisi dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki
- c. Dualisme perintah dalam pekerjaan
- d. Ketidakjelasan pelaporan hasil kerja
- e. Kurangnya pengalaman dan latihan dalam bekerja
- f. Ketidakjelasan tujuan pekerjaan
- g. Tanggung jawab yang berlebihan pada orang lain

2). *Group Stressor*

Group stressor adalah penyebab stress yang berasal dari kelompok dalam suatu lingkungan pekerjaan.

Adapun indikator-indikator dari *Group stressor* adalah :

- a. Hubungan interpersonal
- b. Perilaku atasan
- c. Kurangnya kerjasama
- d. Konflik pendapat ditempat kerja
- e. Campur tangan orang lain dalam pekerjaan

3). *Organizational Stressor*

Organizational stressor adalah penyebab stress yang berasal dari dalam organisasi atau lingkungan pekerjaan.

Adapun indikator-indikator dari *Organizational stressor* adalah :

- a. Kondisi fisik lingkungan kerja
- b. Masalah rutinitas dalam bekerja

- c. Teknologi
- d. Gaya kepemimpinan
- e. Aturan perusahaan yang terlalu keras
- f. Masalah ketidaksesuaian penilaian hasil kerja.

4). *Extraorganizational Stressor*

Extraorganizational stressor adalah penyebab stress yang berasal dari luar lingkungan pekerjaan.

Adapun indikator-indikator dari *Extraorganizational stressor* adalah :

- a. Masalah keluarga
- b. Kondisi perekonomian
- c. Masalah komunikasi dengan masyarakat sekitar
- d. Masalah keamanan tempat tinggal

4. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang tingkat stress karyawan bagian penjualan pada PT. Estrella Laboratories yang meliputi *individual stressor*, *group stressor*, *organizational stressor*, dan *extraorganizational stressor*.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen perusahaan yang berguna sebagai pendukung data primer yaitu data mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, hasil penilaian kinerja karyawan, dan sebagainya.

5. Instrumen Penelitian

Penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid. Untuk mendapatkan data yang valid tersebut, maka perlu diketahui macam data yang akan digunakan. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data interval, yaitu data yang jaraknya sama tetapi tidak mempunyai nilai absolut atau mutlak (nol). Data yang diperoleh dari pengukuran sikap dengan skala Likert berbentuk skala interval. (Sugiyono,2001:15)

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dari proses pemberian skor variabel stress kerja ini akan dihasilkan 5 kategori jawaban, yaitu:

- | | |
|---|---|
| a. Selalu merasakan sebagai sumber stress (SL) | 5 |
| b. Sering merasakan sebagai sumber stress (SR) | 4 |
| c. Kadang-kadang merasakan sebagai sumber stress (K) | 3 |
| d. Jarang merasakan sebagai sumber stress (J) | 2 |
| e. Tidak pernah merasakan sebagai sumber stress (TP) | 1 |

6. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuisisioner

Kuisisioner adalah metode pengumpulan data dengan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Bentuk pertanyaan adalah tertutup (memilih jawaban yang disediakan).

b. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan pengadaaan tanya jawab secara langsung terhadap pihak perusahaan dan karyawan untuk mendapatkan data yang diperlukan.

7. Teknik Analisis Data

Metode statistik yang digunakan dalam pengolahan data adalah statistik induktif. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode non parametrik. Dalam kuisisioner yang digunakan bersifat kualitatif sehingga perlu dikuantitatifkan. Untuk itu butir-butir pertanyaan dalam kuisisioner menggunakan lima jenjang skala Likert. Bobot atau skor masing-masing variabel independen dan variabel dependen adalah sebagai berikut :

- | | |
|--|---|
| a. Selalu merasakan sebagai sumber stress kerja | 5 |
| b. Sering merasakan sebagai sumber stress kerja | 4 |
| c. Kadang-kadang merasakan sebagai sumber stress kerja | 3 |
| d. Jarang merasakan sebagai sumber stress kerja | 2 |
| e. Tidak pernah merasakan sebagai sumber stress kerja | 1 |

Penilaian Kinerja yang telah diolah oleh pihak perusahaan dengan periode penilaian setiap enam bulan sekali yaitu setiap awal bulan Juni dan bulan Desember, pihak personalia membagi bobot atau tingkat kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Sangat Kurang (0-20)
- b. Kurang (21-30)
- c. Cukup (31-35)
- d. Agak Baik (36-40)
- e. Baik (41-45)
- f. Sangat Baik (46-50)

Selanjutnya data dalam analisis akan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Dengan bantuan tabel distribusi frekuensi dapat dilihat gambaran mengenai objek penelitian yang telah diperoleh. Untuk menjamin hasil sebelum dilakukan pengujian hipotesis, perlu dilakukan prinsip pengukuran untuk melihat validitas dan reliabilitas kuisioner yang digunakan.

a. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang bersifat uraian dari hasil penelitian, mengelompokkan, dan mengikhtisarkan data yang diperoleh dalam prosentase. Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang stress kerja yang dialami karyawan pada bagian penjualan PT. Estrella Laboratories.

b. Analisis Kelayakan Instrumen

1) Uji Validitas

Sebelum mengadakan pengujian terhadap data yang diperoleh, maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian dalam bentuk kuisisioner.

Validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. (Djamaludin Ancok dalam Singarimbun dan Effendi, 1995: 124). Validitas alat ukur diuji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan nilai secara keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Untuk menguji validitas angket, digunakan rumus *korelasi Product Moment Pearson*, dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi Product Moment

y = skor total tiap responden

x = skor tiap butir pertanyaan

N = jumlah sampel

Taraf signifikansi ditentukan 5%. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila hasil pengujian validitas untuk kuisisioner menunjukkan bahwa jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item tersebut valid.

2) Uji Reliabilitas

Instrumen reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk mengukur reliabilitas alat ukur, digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dengan rumus :

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_t^2} \right\}$$

Dimana :

r_{11} = reliabilitas instrumen

$\sum \alpha_b^2$ = jumlah varian butir pertanyaan

α_t^2 = varian total

k = banyaknya butir pertanyaan

Taraf signifikansi ditentukan 5 %. Jika diperoleh hasil r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} , maka kuisisioner memenuhi syarat reliabilitas, dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka kuisisioner tidak memenuhi syarat reliabilitas. Menurut Sekaran (2000: 312) Koefisien alpha yang semakin mendekati nilai 0,8 berarti butir-butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Nilai alpha antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai 0,6 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima dan nilai alpha kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

c. Uji Hipotesis

1) Analisis Regresi Berganda

Untuk membuktikan hipotesis yang ada, digunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh antara sumber-sumber stress kerja terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Estrella Laboratories. Bentuk persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + e$$

Keterangan:

Y = kinerja

a_0 = konstanta

a_1 = koefisien regresi *individual stressors*

a_2 = koefisien regresi *group stressors*

a_3 = koefisien regresi *organizational stressors*

a_4 = koefisien regresi *extraorganizational stressors*

x_1 = skor variabel *individual stressors*

x_2 = skor variabel *group stressors*

x_3 = skor variabel *organizational stressors*

x_4 = skor variabel *extraorganizational stressors*

e = random error

2) Uji Statistik F

Uji ini digunakan untuk menguji apakah variabel independen, yang dalam hal ini adalah stress kerja, secara bersama-sama berperan terhadap kinerja karyawan bagian

penjualan pada PT. Estrella Laboratories. Rumusan Uji F yang digunakan adalah:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono,2001:190)

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

k = derajat bebas pembilang

$(n-k-1)$ = derajat bebas penyebut

Adapun langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Menyusun formula hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

H_0 : variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

H_1 : variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

b. Pemilihan taraf signifikansi: $\alpha = 0,05$

$$F_{\text{tabel}} = F_{\alpha; k; n-k-1}$$

c. Kriteria pengujian:

$$F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} \text{ (Ho ditolak dan Hi diterima)}$$

$$F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}} \text{ (Ho diterima dan Hi ditolak)}$$

d. Kesimpulan: Ho diterima atau ditolak.

3) Uji Statistik t

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun langkah-langkah pengujian hipotesis adalah :

a. Menyusun formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif.

H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial.

H_1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial.

b. Pemilihan taraf signifikansi: $\alpha = 0,05$

$$F_{\text{tabel}} = F_{\alpha; k; n-k-1}$$

c. Kriteria pengujian

H_0 diterima jika $t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$.

H_0 ditolak jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$.

d. Kesimpulan : H_0 ditolak atau diterima.

4) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk mengetahui prosentase peranan semua variabel independen terhadap variabel dependen, dan prosentase peranan variabel lain yang tidak diteliti. Rumusnya :

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{Y} - \bar{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2} = \frac{SSr}{SSt} = 1 - \frac{SSe}{SSt}$$

Dimana:

SSr = jumlah kuadrat regresi

SSe = jumlah kuadrat kesalahan

SSt = jumlah kuadrat total

Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu) maka dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar.

Sebaliknya, jika R^2 semakin kecil (mendekati nol) maka dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada antara $0 < R^2 < 1$.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA STRESS KERJA DAN KINERJA

A. Stress Kerja

Peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama didalam suatu organisasi. Sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan SDM sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi mutlak diperlukan. Pandangan terhadap Sumber Daya Manusia tidak dapat dilihat secara individu saja, tetapi juga secara kelompok, dan lingkungan organisasinya, karena sikap dan perilaku manusia memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda-beda. Manajer SDM memiliki tanggung jawab yang berat untuk dapat mengenali sedini mungkin perilaku-perilaku karyawan yang menyimpang serta diharapkan dapat mengambil berbagai macam tindakan pencegahan untuk menghindari kerugian besar yang mungkin harus ditanggung baik oleh karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan.

Kepercayaan bahwa stress, khususnya stress kerja, memainkan peranan penting terhadap akibat-akibat negatif individual dan organisasional telah menjadi topik populer di antara peneliti dan praktisi. Persoalan stress bukan lagi menjadi monopoli bagi ahli kedokteran dan psikologi seperti beberapa tahun lalu, karena stress telah menjadi salah satu permasalahan dalam kesehatan fisik dan mental, bukan hanya pada individu, tetapi juga bagi organisasi dan pemerintah yang telah mulai menyadari kerugian-kerugian finansial akibat stress.

Adanya perubahan-perubahan dalam manajemen organisasi, tingkat kebutuhan hidup yang semakin meningkat, gejala gangguan mental, fisik, dan perilaku, serta persoalan lain, menuntut kemampuan karyawan untuk dapat menghadapi berbagai tuntutan tersebut dan mengatasi berbagai keterbatasan yang dimilikinya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan disekitarnya. Bila penyesuaian ini gagal atau salah, maka akan mengakibatkan terjadinya stress di tempat kerja. Dimulai dengan berbagai gejala gangguan mental, fisik, dan perilaku, seperti konsentrasi berkurang, ketidakpuasan kerja, agresif dan pemaarah, tekanan darah tinggi, depresi dan frustasi, perubahan pola tidur. Seringkali stress timbul karena adanya perubahan sehingga mengganggu keseimbangan tubuh manusia atau dapat pula karena adanya tekanan-tekanan, baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Hal ini akan berakibat negatif terhadap kinerja karyawan.

1. Pengertian Stress Kerja

Stress kerja menurut Luthans (1998:329) dalam bukunya “*Organizational Behavior*” dinyatakan sebagai berikut:

An adaptive response, mediated by individual differences and/or psychological process, that is consequence of any external (environmental) action, situation, or event that places excessive psychological and/or physical demands upon a person.

Jadi stress kerja diartikan sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individual dan atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan), situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan atau fisik terhadap seseorang.

Sedangkan Beehr dan Newman, mendefinisikan stress kerja sebagai suatu kondisi yang timbul karena adanya interaksi antara individu dan pekerjaan yang ditandai dengan adanya perubahan dalam individu yang mendorong individu melakukan penyimpangan atau tidak dapat berfungsi secara normal.(Luthans, 1998:330)

Sejalan dengan itu Robbins (1996:222) mendefinisikan stress sebagai:

Suatu kondisi dinamik dalam mana seorang individu dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang dihasilkannya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.

Stress merupakan suatu peluang jika dapat menawarkan perolehan output yang potensial dari individu, sehingga stress dalam hal ini mempunyai implikasi yang positif. Stress dikonfrontasikan sebagai satu kendala, yaitu kekuatan yang mencegah individu untuk melakukan apa yang sangat diinginkan. Sedang sebagai suatu tuntutan, diidentifikasi sebagai hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan.

Kreitner (2001:587) mendefinisikan stress sebagai suatu reaksi adaptif tubuh, yang dimediasi oleh karakteristik- karakteristik individual dan/atau proses-proses psikologis sebagai akibat dari beberapa tindakan, situasi, dan kejadian luar yang membutuhkan tuntutan-tuntutan fisik dan/atau psikologis khusus pada seseorang. Definisi stress ini mengungkapkan tiga dimensi stress yang saling berhubungan, yaitu bahwa (1) stress berasal dari tuntutan lingkungan, yang menghasilkan; (2) reaksi adaptif tubuh, dan dipengaruhi oleh ; (3) perbedaan-perbedaan individual.

Berry (1998:417) dalam bukunya *Psychology at Work* menyebutkan definisi stress menurut Hans Selye, yaitu seorang ahli kedokteran terkemuka dalam bidang stress (1936, 1980). Beliau mendefinisikan stress sebagai suatu konsekuensi fisiologis sebagai gambaran umum atau nonspesifik dari respon tubuh. Respon tersebut sebagai hasil dari permintaan atau tuntutan yang diinginkan oleh tubuh, dimana kondisi lingkungan dimana kita harus bertahan dari permintaan yang kita buat untuk diri kita sendiri dalam rangka menyelesaikan tujuan pribadi.

Menurut Davis (1981:362), definisi stress yang dikemukakannya adalah sebagai berikut “*Stress is a condition of strain that affects one’s emotions, thought process, and physical condition. Excessive amounts of stress can threaten one’s ability to cope with the environment*”, yang berarti bahwa stress dinyatakan sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan.

Sebagai tambahan Handoko (1995:200) menjelaskan bahwa ketidakmampuan karyawan dalam menghadapi lingkungannya akan berkembang menjadi gejala-gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun mental. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat *relaks*, atau menunjukkan sikap yang tidak *kooperatif*. Lebih lanjut, mereka melarikan diri dengan minum alkohol dan merokok secara berlebihan. Disamping itu, mereka bahkan terkena berbagai

penyakit fisik, seperti masalah pencernaan dan atau tekanan darah tinggi, serta sulit tidur.

Gibson (1993:162) menjelaskan dengan cara sederhana bahwa stress itu adalah sesuatu yang bersangkutan dengan interaksi antara orang dengan lingkungannya. Sebagian besar dari definisi stress memandang individu dan lingkungan sebagai suatu interaksi perangsang (*stimulus*), interaksi tanggapan (*response*), atau interaksi antara perangsang dan tanggapan (*stimulus-response interaction*). Lebih lanjut, definisi *stimulus* melihat stress sebagai suatu kekuatan atau perangsang yang menekan individu yang menimbulkan tanggapan (*respon*) terhadap ketegangan. Dalam definisi tersebut terdapat adanya suatu ketidakjelasan tentang kemungkinan tingkat akibat yang ditimbulkan oleh stress yang sama pada individu yang berbeda. Sedangkan definisi tanggapan memandang stress sebagai tanggapan fisiologis atau psikologis dari seseorang terhadap tekanan lingkungannya, dimana stress tersebut kebanyakan berasal dari lingkungan diluar individu.

Selanjutnya akan dibahas stress secara khusus yang dialami oleh setiap individu sebagai pekerja. Stress kerja (*work stress/job stress*) adalah suatu fenomena di mana individu sebagai pekerja mengalami ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir, sikap, dan kondisi kerjanya. Stress kerja dapat timbul dari stimulus yang berasal dari faktor- faktor di dalam atau di luar lingkungan kerja serta dapat terjadi pada semua jenis pekerjaan dan lingkungan kerja dengan tingkat kualitas dan kuantitas yang berbeda-beda.

Sedangkan Davis dan Newstrom (1985:401) berpendapat bahwa stress kerja menyebabkan seseorang berada dalam keadaan emosi ketegangan sehingga ia tidak dapat berfikir secara baik dan efektif, karena kemampuan penalaran dan rasionalnya tidak dapat berfungsi dengan baik. Hal ini akan mengakibatkan berkurangnya produktivitas, kerugian uang, kesuksesan kerja menurun, menimbulkan absensi, dan menimbulkan hubungan interpersonal dan suasana kerja yang kurang baik, berkurangnya perhatian dan konsentrasi, kelambanan dalam melaksanakan pekerjaan, mengakibatkan *turnover*, dan menurunnya motivasi dan kepuasan kerja.

Harry Widyantoro dalam Ventura, vol 4 Sept 2001, menyebutkan bahwa stress kerja terbagi menjadi dua yaitu stress negatif dan stress kerja positif. Stress kerja yang merupakan respon dari kondisi negatif biasa disebut *Distress* dan seringkali menghasilkan perilaku karyawan yang disfungsional seperti sering melakukan kesalahan, moral yang rendah, bersikap masa bodoh, dan absent tanpa keterangan. Disisi lain, stress kerja yang merupakan respon dari kondisi positif biasa disebut *Eustress* menciptakan tantangan, dan perasaan untuk selalu berprestasi, serta berperan sebagai faktor motivator yang kritis bagi banyak karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah kondisi psikologis dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia serta memiliki dampak tertentu terhadap kondisi fisiknya. Dan fokus penelitian ini adalah pada *stress negatif* yang akan menghasilkan dampak yang merugikan bagi karyawan baik secara fisik, psikologis, maupun sosialnya.

2. Sumber-Sumber Timbulnya Stress Kerja

Umumnya setiap jenis dan kondisi pekerjaan dapat memicu timbulnya stress, namun kondisi-kondisi tertentu yang merupakan potensi penyebab munculnya stress biasa disebut *stressors*.

Kreitner dan Kinicki (2001:589) menyebutkan ada empat tipe utama dari *stressor*, yaitu :

a. *Individual Level Stressor*

Stressor tingkat individu yang berhubungan langsung dengan pekerjaan orang tersebut. Seperti *job demand, role conflict, role ambiguity, perceived environmental control, relations with supervisor, dan work overload, underload, and monotony*.

b. *Group Level Stressor*

Stressor tingkat kelompok yang dikarenakan oleh dinamika kelompok dan perilaku manajerial. Seperti *managerial behavior, lack of cohesiveness, intragroup conflict, dan status incongruence*.

c. *Organizational Level Stressor*

Stressor tingkat organisasi, yaitu tingkat stress yang disebabkan oleh tekanan dari organisasi tempat kerja. Seperti *culture, structure, technology, dan introduction of change in work conditions*.

d. *Extraorganizational Level Stressor*

Stressor tingkat ekstraorganisasi disebabkan oleh faktor-faktor diluar dari organisasi. Seperti *family, economy, commuting time, dan noise, heat, crowding, and air pollution*.

Menurut Luthans (1998:331), dalam bukunya “*Organizational Behavior*” menyebutkan bahwa stressor terbagi menjadi 4 macam, yaitu :

- a. *Extraorganizational Stressors* meliputi perubahan sosial dan teknologi, penempatan kembali keluarga, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kondisi sosial, serta kondisi masyarakat sekitar.
- b. *Organizational Stressors* meliputi globalisasi, perkembangan teknologi, serta peningkatan kualitas. Meskipun organisasi terdiri dari kelompok maupun individu didalamnya, ada juga dimensi level makro dalam organisasi yang potensial menyebabkan stress, meliputi strategi dan kebijakan administrasi, struktur dan desain organisasi, proses organisasional dan kondisi pekerjaan itu sendiri.
- c. *Group Stressors* meliputi :

- 1) *Lack of group cohesiveness*

Jika seorang karyawan meniadakan kesempatan untuk bersatu dalam kelompok karena desain pekerjaan, supervisor melakukan larangan atau batasan, atau karena anggota kelompok lain mencegah atau menghalang-halangi, hal tersebut dapat menimbulkan stress dalam diri karyawan.

- 2) *Lack of social support*

Karyawan mempunyai pengaruh besar untuk saling mendukung satu dengan yang lain, melalui *sharing* atau berbagi masalah dan kegembiraan bersama. Jika tipe dukungan sosial ini tidak terjadi, maka akan berpotensi menjadi sumber stress kerja.

3) *Intraindividual, interpersonal, and intergroup conflict*

Konflik antar individu maupun antarkelompok dapat memicu terjadinya stress, jika tidak ditangani secara baik.

d. *Individual Stressors: The Role of Dispositions*, meliputi :

1) Konflik peran dan ketidakjelasan peran

Karyawan secara individu biasanya mempunyai aturan (keluarga, pekerjaan, masyarakat, dan sebagainya) yang sering berpotensi menimbulkan konflik karena adanya perbedaan-perbedaan. Sedang ketidakjelasan peran dihasilkan dari tidak cukupnya informasi atau pengetahuan yang didapat dari suatu pekerjaan.

2) Karakteristik individu tipe A

Sifat personal dari individu tipe A, seperti sifat otoriter, kaku atau keras, ambisius, dan sebagainya lebih berpotensi menjadi stressor dibanding individu tipe B, yang lebih luwes, dan mampu menerima setiap situasi.

3) *Personal control dan learned helplessness*

Pengawasan persepsi individu sangat penting, terutama jika karyawan merasa mempunyai sedikit kontrol atas lingkungan kerjanya.

Sumber potensial stress dalam pekerjaan menurut Robbins (1996:224) adalah :

a. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stress dikalangan para pekerja dalam organisasi. Adapun indikator-indikator dari faktor lingkungan adalah : ketidakpastian ekonomis, ketidakpastian politis, dan ketidakpastian teknologis.

b. Faktor Organisasional

Banyak sekali faktor didalam organisasi yang dapat menimbulkan stress. Adapun indikator-indikator dari faktor organisasi adalah : tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antarpribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tahap hidup organisasi.

c. Faktor Individual

Banyak sekali faktor dalam kehidupan pribadi pekerja dapat terbawa ketempat kerja dan menimbulkan stress. Hal tersebut dikarenakan interaksi dengan orang diluar jam kerja. Adapun indikator-indikator dari faktor individual adalah: masalah keluarga, masalah ekonomi, dan kepribadian.

Sedangkan menurut Gibson (1993:169-175) sebuah model yang dapat menjelaskan hubungan antara stress dan pekerjaan terbagi menjadi empat bagian yaitu:

- a. Penekan lingkungan yang bersifat fisik, yaitu lampu penerangan, gaduh, temperatur, dan polusi udara.

Penekan ini seringkali disebut sebagai penekan kerah biru (*blue-collar stressors*) karena penekan tersebut lebih merupakan persoalan jabatan yang terdapat di pabrik.

- b. Penekan individual, yaitu konflik peranan, kedwivartian peranan, beban pekerjaan yang terlalu berat, tanggung jawab mengenai orang, tidak ada kemajuan karier, dan desain pekerjaan.

Konflik peran merupakan stressor yang meningkat ketika seseorang menerima pesan-pesan yang tidak sesuai berkenaan dengan peran yang sesuai. Ambiguitas peran merupakan *stressor* bilamana tidak adanya pengetahuan seseorang tentang hak dan kewajiban dari suatu pekerjaan, untuk melakukan pekerjaan secara baik, sehingga karyawan membutuhkan informasi tertentu tentang apakah mereka diharapkan untuk berbuat atau tidak. Beban kerja yang berlebihan dibedakan menjadi dua macam yaitu kualitatif dan kuantitatif. Jika individu merasa tidak mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan atau standar penampilan (*performance*) yang dituntut terlalu tinggi, hal tersebut merupakan beban berlebih yang bersifat kualitatif. Sedangkan secara kuantitatif terjadi ketika individu harus mengerjakan sesuatu terlalu banyak atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikannya. Beban berlebih mengakibatkan motivasi kerja yang rendah, meningkatnya absensi, mengurangi kualitas pengambilan keputusan, dan meningkatkan angka kecelakaan.

- c. Penekan kelompok, yaitu hubungan kurang baik dengan teman sejawat, bawahan ataupun dengan atasan.

Keefektifan tiap organisasi dipengaruhi oleh sifat gabungan diantara rekan sekerja, bawahan, maupun atasan. Hubungan jelek meliputi kepercayaan dan dukungan yang rendah, minat yang rendah dalam menanggapi dan mencoba menangani masalah yang dihadapi karyawan lainnya.

- d. Penekan Keorganisasian, yaitu kurang partisipasi, struktur organisasi tingkat jabatan, dan kebijakan yang kurang jelas.

Partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan akan berhubungan dengan politik dan kebijaksanaan perusahaan yang membatasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Karyawan dalam perusahaan yang struktur organisasinya pendek dan kurang birokratis biasanya mengalami stress rendah dan kepuasan kerja lebih besar serta berperan lebih efektif daripada dalam struktur organisasi menengah maupun panjang.

Menurut Handoko (1995:201), kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut *stressor*. Hampir semua kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Dua kategori umum penyebab stress yaitu *stressor on-the-job* dan *stressor off-the-job*.

- a. *Stressor on-the-job*, meliputi : beban kerja berlebihan, tekanan waktu, kualitas supervisi yang buruk, iklim politis yang tidak aman, umpan balik mengenai pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, kemenduaan peran, rasa frustrasi, konflik antar pribadi ataupun kelompok, perbedaan antara nilai-nilai yang dianut perusahaan dan karyawan , dan segala bentuk perubahan.

- b. *Stressor off-the-job*, meliputi : kekurangan finansial, masalah yang berhubungan dengan anak, masalah fisik, masalah perkawinan, dan perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal.

Sedangkan Berry (1998:429) membagi stressor menjadi empat golongan, yaitu :

- a. Kondisi fisik, meliputi suara, temperatur, dan polusi udara.
- b. Kondisi temporal, meliputi jadwal yang ketat, dan tekanan waktu, ataupun *deadlines*.
- c. Kondisi sosiofisiologis, meliputi masalah perkawinan, crowding (fenomena fisiologis yang disebabkan dari proses interaksi dalam suatu kelompok), dan relokasi, serta migrasi.
- d. Karakteristik pekerjaan, meliputi kelebihan atau kekurangan beban pekerjaan serta kurangnya otonomi, konflik peran dan ketidakjelasan peran, dan perubahan organisasional.

3. Konsekuensi Yang Timbul Akibat Stress Kerja

Individu yang mengalami stress mencerminkan seluruh persepsinya mengenai bagaimana berbagai *stressor* mempengaruhi kehidupannya. Persepsi terhadap *stressor* merupakan komponen penting dalam proses stress dimana individu menginterpretasikan dan bereaksi terhadap berbagai *stressor* yang sama secara berbeda-beda, sehingga konsekuensi atau akibat yang ditimbulkan juga ikut berbeda-beda.

- a. Gejala Fisiologis; seperti sakit kepala, tekanan darah tinggi, dan penyakit jantung.

Stress yang dialami individu dalam jangka waktu tertentu cenderung menimbulkan persoalan serius bagi kesehatan fisik individu yang bersangkutan. Kebanyakan perhatian awal pada stress diarahkan terhadap gejala fisiologis dan menjadi topik khusus bagi peneliti ahli dalam bidang ilmu kesehatan dan pengobatan.

Cook et al, (1997:513) mengemukakan bahwa berbagai bukti penelitian telah menunjukkan secara konsisten bahwa individu yang menderita stress memiliki resiko yang lebih besar untuk mengalami dan menghadapi persoalan kesehatan yang serius, seperti tekanan darah tinggi, gangguan metabolisme tubuh, stroke, asma, migrain, serangan jantung, dan hipertensi.

- b. Gejala Psikologis; seperti kecemasan, murung, dan berkurangnya kepuasan kerja.

Stress yang kronis juga dapat menimbulkan persoalan dan gangguan kejiwaan bagi individu, yang semuanya akan berpengaruh pada perasaan sejahtera dan berkontribusi pada rendahnya konsentrasi, kebimbangan, dan penurunan daya ingat. Jika individu tidak dapat merubah atau menghindari dari stressornya, mereka mungkin terpaksa menderita berbagai gangguan psikologis seperti mengalami kebosanan, apatis, ketidakpuasan kerja, kegelisahan, depresi, dan gangguan emosional. (Cook et al, 1997:513)

- c. Gejala Perilaku; seperti produktivitas, kemangkiran, dan tingkat keluar karyawan.

Disamping akibat secara fisik dan mental, stress juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu yang mengalaminya, seperti perubahan pola tidur, perubahan pola makan, absensi, penurunan produktivitas, turunnya loyalitas dan komitmen, meningkatnya konsumsi merokok dan alkohol, atau bahkan tindakan kriminal.(Cook et al, 1997:514)

Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly (1993:165-166), konsekuensi dari adanya stress kerja dibedakan menjadi lima, yaitu :

a. Konsekuensi Subjektif

Kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, kemuraman (depresi), kelelahan, kekecewaan (frustasi), kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah, dan perasaan terpencil.

b. Konsekuensi Perilaku

Mudah terkena kecelakaan, penyalahgunaan obat, peledakan emosi, makan yang berlebihan, minum atau merokok yang berlebihan, berperilaku impulsive, dan tertawa gelisah.

c. Konsekuensi Kognitif

Tidak mampu mengambil keputusan yang sehat, kurang konsentrasi, tidak mampu memusatkan perhatian yang lama, sangat peka terhadap kecaman, dan rintangan mental.

d. Konsekuensi Fisiologis

Tingkat gula darah meningkat, denyut jantung atau tekanan darah naik, mulut kering, berkeringat, biji mata membesar, dan sebentar-sebentar panas atau dingin.

e. Konsekuensi Keorganisasian

Kemangkiran, produktivitas rendah, mengasingkan diri dari teman sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keterikatan, dan loyalitas terhadap organisasi.

4. Pendekatan Untuk Mengelola Dan Mengurangi Stress Kerja

Dari titik pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli bila karyawan mengalami tingkat stress yang rendah hingga sedang. Alasannya karena tingkatan stress tersebut dapat bersifat fungsional dan mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi. Namun ketika stress menuju tingkatan yang lebih tinggi atau bahkan tingkatan stress yang rendah namun berkepanjangan, dapat mendorong kinerja karyawan menjadi menurun, sebab itu menuntut tindakan dari manajemen.

Dari sudut pandang individu, stress merupakan fenomena alamiah yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Berbagai *stressor* datang dan pergi selama individu tetap hidup (Kreitner, 2001:588) yang dapat berfungsi untuk memperluas dan meningkatkan taraf kedewasaan dan kesiapan mental untuk selalu beradaptasi dengan perubahan dan dinamika lingkungan di sekitar.

Menurut Robbins (1996:229) ada dua pendekatan dalam mengelola stress yang dialami oleh individu, dipandang dari dua sisi yang berbeda, yaitu :

a. Pendekatan Individual

Strategi individu telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi), dan perluasan jaringan dukungan sosial.

b. Pendekatan Organisasional

Beberapa faktor yang menyebabkan stress, terutama tuntutan tugas dan peran, dan struktur organisasi dikendalikan oleh manajemen. Strategi tersebut dapat dimodifikasi atau diubah dengan perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan-ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakan program kesejahteraan korporasi.

Siagian (1996:302) menjelaskan bahwa bagian personalia dapat membantu para karyawan untuk mengatasi stress yang dihadapi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Merumuskan kebijakan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stress.
- b. Menyampaikan kebijakan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa, jika mereka menghadapi stress.
- c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stress dikalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stress tersebut berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

- d. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stress
- e. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stress yang dihadapinya.
- f. Menantau terus-menerus kegiatan bawahan sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stress dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- g. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stress yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakkan.
- h. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka menghadapi stress.

Menurut Cook et al (1997:516) mengelola stress kerja secara produktif dan konstruktif, baik pendekatan individual ataupun organisasional, dapat dilakukan dengan tiga langkah, yaitu : (1). Memberikan perhatian yang cukup terhadap gejala-gejala stress yang negatif, (2). Menentukan secara tepat sumber stress potensial, dan (3). Melakukan suatu tindakan yang konstruktif untuk mengatasi dan mengelola stress secara efektif dan efisien.

Adapun tindakan konstruktif yang dapat dilakukan individu dan/atau organisasi menurut Cook et al (1997:516-522) adalah:

- 1) *Problem-Focused Coping*, yaitu strategi-strategi yang diterapkan untuk mengatasi dan menghadapi *stressor* secara langsung dengan memindahkannya atau merubahnya.

2) *Emotion-Focused Coping*, yaitu strategi-strategi yang diterapkan untuk mengatasi dan menghadapi *stressor* dengan memperluas pengetahuan, keahlian, pelatihan, dan pembelajaran bagaimana memodifikasi dan mengelola stress yang dimiliki dan bereaksi dengan cara yang lebih konstruktif.

Individual-Coping Strategies.

Strategi-strategi individual yang telah terbukti efektif untuk mengelola stress, meliputi penerapan teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan dan memperbanyak relaksasi, serta memperluas jaringan persahabatan.

Strategi untuk *Problem-Focused Coping*, meliputi berbagai teknik *Time Management*, yaitu dengan menerapkan manajemen waktu yang selektif, *Seeking Help*, yaitu dengan meminta saran dan bantuan dari ahli, ataupun dengan *Change of Jobs*, yaitu berganti pekerjaan.

Strategi untuk *Emotion-Focused Coping*, meliputi berbagai teknik disiplin dalam melakukan latihan fisik, relaksasi, meditasi, dan *biofeedback* yang dilakukan rutin. Ataupun dengan strategi psikologis dengan meningkatkan kesadaran diri (*Self-Awareness*). Melakukan adaptasi perseptual (*Perceptual Adaptation*), melakukan rekreasi, dan menjalin ataupun memperluas persahabatan (*Companionship*).

Organizational-Coping Strategies

Di samping alasan kemanusiaan, alasan finansial merupakan pendorong utama tiap organisasi dalam mengendalikan tingkat stress, hal tersebut karena pengaruh negatif stress telah menyebabkan kerugian

finansial yang sangat besar tiap tahunnya, dengan meningkatnya kecelakaan kerja, *turnover*, dan absensi, penurunan produktifitas, dan juga penurunan komitmen dan loyalitas kerja terhadap organisasi akibat dari menurunnya tingkat kesehatan fisik dan psikologis pekerja yang mengalami stress.

Strategi untuk *Problem-Focused Coping*, meliputi berbagai teknik *job Redesign*, yaitu mendesain ulang pekerjaan, *Selection and Placement*, yaitu mengadakan proses seleksi dan penempatan secara selektif, *Training*, yaitu mengadakan pelatihan yang teratur, *Team Building*, yaitu dengan membangun dan mengembangkan tim kerja, *Day-Care Facilities*, yaitu menyediakan fasilitas perawatan harian, menciptakan budaya politik organisasi yang kondusif, dan memotong atau mengurangi rantai formal yang terlalu birokratis dan terpusat.

Strategi untuk *Emotion-Focused Coping*, meliputi berbagai teknik *Open Communication* atau membuka dan memperlancar saluran komunikasi, teknik *Employee Assistance Programs* atau menyediakan program pertolongan karyawan, teknik *Mentoring* atau membuka dan menerima saran karyawan dalam pengambilan keputusan, ataupun teknik *Promotion and Incentive* yaitu kegiatan promosi dan pemberian penghargaan.

Jadi, meskipun stress dapat berperan positif dalam perilaku seorang karyawan, perlu selalu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan intensitas stress tersebut berada pada tingkat yang dapat teratasi, baik oleh karyawan secara mandiri, ataupun dengan bantuan organisasi tempatnya bekerja, sehingga

timbulnya stress diharapkan tidak akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan tersebut.

B. Kinerja

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya melalui sarana dalam organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan sebagai pelaku, sehingga terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dengan kinerja perusahaan. Jika kinerja karyawan baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan juga baik. Untuk itu, kita perlu mengetahui arti sebenarnya dari kinerja tersebut.

1. Pengertian Kinerja

Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary tahun 1979, yang dikutip Prawirosentono (1999:1) kinerja merupakan padanan kata yang dalam bahasa Inggris yakni "*performance*" yang berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa makna yaitu : melakukan, menjalankan, atau melaksanakan (*to do or carry out: execute*), memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar (*to discharge or fulfill:as a vow*), melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*), dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

Menurut Robbins (1996:259), Kinerja adalah "banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya". Sedangkan menurut Suprihanto (1988:1) "kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama

periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target atau sasaran, atau kriteria yang telah disepakati bersama”.

Menurut Prawirosentono (1999:2), definisi kinerja adalah :

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja dapat menjadi cara untuk membantu individu mengelola kinerja mereka. Memotivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa yang akan datang yang dipengaruhi oleh umpan balik kinerja masa lalunya dan pengembangan yang dilakukan.

Menurut Prawirosentono (1999:216) definisi penilaian kinerja adalah :

Proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi, bukan saja meliputi kuantitas kerja, tetapi juga watak, kelakuan, dan kualifikasi pribadi dari karyawan.

Dessler (1997:3) dalam bukunya *Human resource Management 7e*, menyebutkan langkah-langkah dalam penilaian kinerja, yaitu :

a. Mendefinisikan pekerjaan

Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.

b. Menilai kinerja

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, hal tersebut mencakup beberapa jenis formulir penilaian.

c. Memberikan umpan balik

Memberikan umpan balik berarti menuntut satu atau lebih sesi umpan balik, dimana kinerja dan kemajuan karyawan dibahas dan membuat rencana-rencana untuk perkembangan selanjutnya.

Sedangkan menurut Mc Afee (1987:143), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja tersebut antara lain :

a. Motivasi

Motivasi adalah daya gerak yang mendorong untuk bertindak. Jika motivasi kuat, maka daya dorong untuk terciptanya kinerja yang baik akan kuat pula.

b. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan. Disamping itu, pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk memungkinkan perubahan sikap yang dilandasi motivasi untuk berprestasi.

c. Pengalaman

Pengalaman pada dasarnya membuat individu lebih mengenal dan memahami proses kerjanya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

d. Teknologi

Pengetahuan teknologi modern pada dasarnya akan menghasilkan kinerja yang lebih banyak dibandingkan penggunaan peralatan tradisional.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada seluruh karyawan merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara objektif, tepat, dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerja karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

Beberapa penulis berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi negatif para karyawan, namun seharusnya karyawan merasa senang karena dapat pula dinikmati oleh karyawan, berupa bonus akhir tahun. Manfaat lain yaitu membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (1996:227) penilaian kinerja yang sistematis akan sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, yaitu :

(1). Mendorong peningkatan kinerja.

Dengan mengetahui hasil penilaian kinerja, maka pihak-pihak yang terlibat dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar

kinerja karyawan dapat lebih meningkat lagi dimasa yang akan datang.

(2). Bahan pertimbangan keputusan dalam pemberian imbalan.

Imbalan yang diberikan perusahaan tidak terbatas hanya pada upah atau gaji saja, tetapi juga berbagai imbalan lain seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari raya, atau bahkan ada perusahaan yang memperbolehkan karyawannya memiliki sejumlah saham perusahaan, sehingga dengan hasil penilaian kinerja dapat ditentukan siapa-siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut.

(3). Kepentingan mutasi karyawan.

Hasil penilaian kinerja karyawan dimasa lalu dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan. Mutasi tersebut dapat berupa promosi, alih tugas, alih wilayah, ataupun demosi.

(4). Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.

Guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan ataupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang sebelumnya belum tergali sepenuhnya, hal tersebut dapat terungkap pada hasil penilaian kinerja.

(5). Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya.

Dengan hasil penilaian kinerja maka bagian personalia dapat membantu karyawan dalam menyusun program pengembangan karier yang paling tepat guna kepentingan karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

4. Penilai dalam Penilaian Kinerja.

Menurut tradisi, lazimnya wewenang seorang manajer termasuk penilaian kinerja bawahannya. Hal ini tentunya dikarenakan bahwa para manajer bertanggung jawab untuk kinerja bawahannya, sehingga tentu para manajer yang melakukan penilaian kinerja. Namun sebenarnya orang lain mungkin mampu melakukan tugas itu dengan lebih baik.

Menurut Robbins (1996:260), terdapat lima pendekatan yang dapat diambil, yaitu :

a. Atasan Langsung

Sekitar 95% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan tersebut. Namun terdapat cacat dari penggunaan sumber evaluasi ini, dimana banyak atasan merasa tidak memenuhi syarat untuk menilai kontribusi yang unik dari masing-masing anak buahnya.

b. Rekan Sekerja

Evaluasi rekan sekerja merupakan salah satu sumber paling andal dari data penilaian. Alasannya bahwa rekan kerja dekat dengan tindakan, dimana interaksi sehari-hari memberi mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya, dan dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai akan menghasilkan penilaian yang independen. Cacatnya, evaluasi rekan sekerja dapat menimbulkan ketidak sediaan rekan sekerja untuk saling mengevaluasi dan dapat menderitanya prasangka atau bias berdasarkan persahabatan.

c. Evaluasi Diri

Evaluasi diri menyeluruh karyawan untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri konsisten dengan nilai-nilai seperti sukarela dan pemberian kuasa. Evaluasi tersebut cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, evaluasi dapat dijadikan sarana untuk merangsang pembahasan kinerja pekerjaan antara karyawan dan atasan mereka. Cacatnya, evaluasi tersebut dapat menimbulkan penilaian yang sangat dibesar-besarkan, lagipula penilaian diri dengan penilaian atasan sering tidak cocok. Karena itu, evaluasi ini sering digunakan untuk pengembangan bukan untuk maksud evaluatif.

d. Bawahan Langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai. Masalah yang mungkin terjadi adalah rasa takut akan dibalas oleh para atasan yang dievaluasi jelek. Sebab itu anonimitas responden sangat menentukan agar evaluasi ini tepat.

e. Pendekatan Menyeluruh (Evaluasi 360-Derajat)

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkaran penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki seorang karyawan, yang berkisar dari personil ruang-surat sampai ke pelanggan atasan, rekan sekerja. Jumlah penilaian sedikit-dikitnya 3 evaluasi atau sebanyak-banyaknya 25 evaluasi. Atau kira-kira 5 sampai dengan 10 evaluasi pekerjaan.

5. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja.

Para manajer mengalami kesulitan dalam memperbaiki kinerja karyawan karena tiga hal. *Pertama*, mereka bereaksi terhadap asumsi-asumsi mereka sendiri mengenai perilaku dan sikap individu. *Kedua*, para manajer gagal mengenali bahwa situasi organisasional dan lingkungan dapat memiliki andil terhadap permasalahan-permasalahan kinerja. *Ketiga*, tidak ada ketentuan yang jelas untuk kinerja yang efektif (Simamora,1997:440).

Dessler (1997:20) mengungkapkan Lima Masalah Utama dalam Skala Penilaian dan Pemecahannya, yaitu:

(1). Standar kinerja yang tidak jelas

Standar kinerja yang tidak jelas adalah skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukan ungkapan-ungkapan deskriptif masing-masing ciri dan apa yang dimaksud dengan standar-standar seperti “baik” atau “tidak memuaskan”.

(2). Efek halo

Masalah yang dapat terjadi dalam penilaian kinerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya.

Kesadaran akan masalah ini merupakan langkah utama untuk dapat menghindarinya. Selain itu pelatihan kepenyeliaan juga dapat mengurangi masalah.

(3). Kecenderungan sentral

Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawannya dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua pada tingkat rata-rata. Sebagai gantinya, pemeringkatan karyawan dengan menggunakan skala penilaian grafik dapat menghindari masalah kecenderungan sentral karena semua karyawan harus diperingkatkan dan dengan demikian tidak dapat terjadi bahwa semua dinilai rata-rata.

(4). Terlalu keras atau terlalu longgar

Masalah lain yang mungkin terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahannya entah terlalu tinggi atau rendah. Jika skala penilaian grafik yang harus digunakan, maka perlu untuk mengandalkan satu distribusi kinerja, upayakan untuk membuat penyebaran.

(5). Prasangka

Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima karyawan. Penting bila penilaian dilakukan secara objektif, dan usahakan untuk membendung pengaruh-pengaruh dari faktor-faktor seperti kinerja terdahulu, usia, ras, dan lainnya.

Simamora (1997:441) menyebutkan ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi masalah-masalah dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Atasan haruslah digalakkan agar mengamati kinerja bawahan mereka secara teratur dan membuat catatan dari pengamatan mereka.

- b. Skala-skala penilaian haruslah dirancang secara cermat dalam hal-hal berikut :
- (1) Setiap dimensi atau ukuran dari skala penilaian haruslah dirancang hanya untuk menilai satu aktivitas kerja yang penting.
 - (2) Dimensi-dimensi yang dimasukkan ke dalam skala penilaian haruslah penting, berarti, dan dinyatakan dengan jelas.
 - (3) Kata-kata yang digunakan untuk mendefinisikan berbagai point sepanjang skala penilaian haruslah ditentukan secara jelas dan tidak mendua bagi penilai dalam hubungannya dengan perilaku karyawan.
- c. Penilai tidak boleh dituntut supaya mengevaluasi sejumlah bawahan sekaligus pada waktu yang bersamaan.
- d. Penilai haruslah disadarkan terhadap kesalahan-kesalahan penilaian seperti *leniency*, *strictness*, *central tendency*, dan sebagainya.

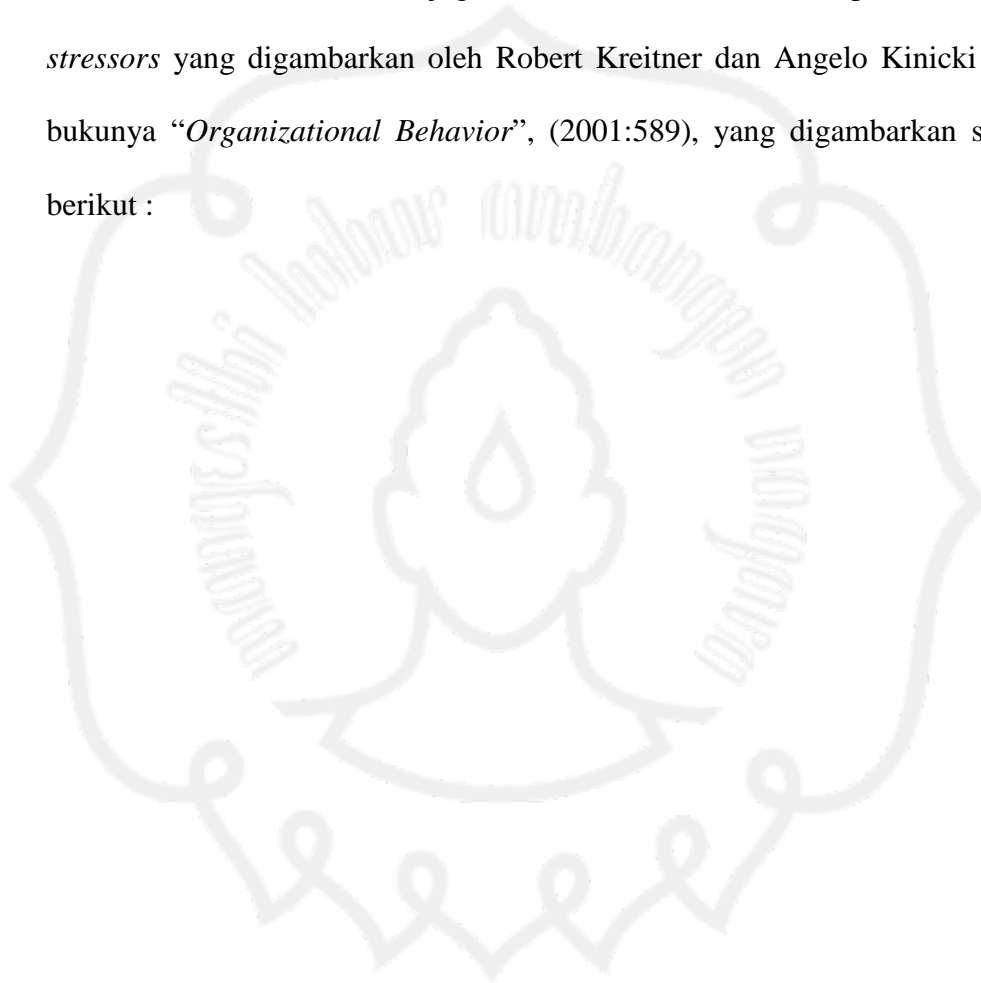
C. Hasil Penelitian terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Ringkasan penelitian-penelitian tersebut adalah :

Penelitian terdahulu dilakukan oleh C. Dian Lora Presti Palupi (2002) dengan judul penelitian analisis peranan stres kerja terhadap tingkat kinerja karyawan bagian produksi PT. Indo Acidatama Chemical Industry Karang Anyar. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti sama dengan variabel independen yang digunakan oleh penelitian ini yaitu: variabel *individual stressors*, *group stressors*, *organizational stressors*, dan *extarorganizational stressors*. Dan variabel dependen dalam penelitian ini

adalah tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *individual stressors*, *group stressors*, *organizational stressors*, dan *extarorganizational stressors* secara bersama-sama mempunyai peranan yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan, dan variabel yang paling dominan berperan adalah variabel *organizational stressors*.

Penelitian terdahulu juga berdasarkan model dari empat faktor utama *stressors* yang digambarkan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya "*Organizational Behavior*", (2001:589), yang digambarkan sebagai berikut :





BAB III

GAMBARAN UMUM PT. ESTRELLA LABORATORIES

A. SEJARAH PT. ESTRELLA LABORATORIES JAKARTA

PT. Estrella Laboratories saat ini berkedudukan di Jalan Cempaka Putih Raya No.10 Jakarta Pusat. Didirikan pada tanggal 26 Mei 1978 dengan akta notaris Sri Soetengsoe Abdoel Sjoekoer No.37. Adapun bentuk perusahaannya adalah Perseroan Terbatas yang bergerak dalam bidang penjualan produk Perawatan Kecantikan wanita dan *Toiletries* serta memasarkan produk-produk tersebut dengan nama dan kualitas Internasional. Produk-produk *International Brand* yang dipasarkan oleh PT. Estrella Laboratories merupakan lisensi dari Schwarzkopf & Henkel Germany dengan merk dagang antara lain Fa, Glisskur, City Men, Taft, dan Persil. Indonesia yang memiliki beberapa kota besar dari 31 popinsi yang ada, dianggap memiliki potensi pasar yang besar untuk produk-produk yang dipasarkan oleh PT. Estrella Laboratories dimana Retail, Supermarket, Grosir, *Cosmetics Counter*, dan *Speciality Outlets* berkembang pesat pada area tersebut.

Selain memasarkan produk-produk kosmetik lisensi dari Schwarzkopf & Henkel Germany tersebut, PT. Estrella Laboratories juga telah menghasilkan produk sendiri, yang diproduksi oleh PT. Cedefindo yang berkedudukan di Jalan raya Narogong KM.4 Bekasi Timur. Produk yang saat ini dihasilkan oleh PT. Cedefindo dan dibeli oleh PT. Estrella bermerk dagang *Poly Color*. Kerjasama tersebut sudah berjalan sekitar 6 tahun dan telah mencapai hasil yang memuaskan.

PT. Estrella Laboratories menunjuk Distributor untuk membantu memasarkan produk-produk tersebut. Dengan beberapa cabang distributor yang ada dikota-kota di hampir seluruh kota di Indonesia, maka produk-produk PT. Estrella Laboratories akan dapat ditemui hingga pada tingkat Kabupaten.

Selain dibantu distributor PT. Estrella Laboratories juga memasarkan produknya sendiri atau biasa disebut dengan *Direct Selling*. Distribusi langsung kepada outlet-outlet tertentu (*Speciality Outlet*) yang dilaksanakan oleh karyawan yang bertugas sebagai Sales Representatif dan dibantu oleh Sales Promotion Girl untuk memperkenalkan, menawarkan, dan membujuk para konsumen untuk mengkonsumsi produk-produk PT. Estrella Laboratories.

Tujuan dari pelaksanaan penjualan melalui *Direct Selling* adalah dampak atau pengaruh dari situasi perekonomian Indonesia yang sedang menurun, sehingga berpengaruh pada daya beli masyarakat yang kian menurun. Hal tersebut mendorong konsumen untuk memenuhi kebutuhannya dengan mencari dan memilih membeli produk-produk dengan harga lebih murah, dan kesempatan untuk membeli secara langsung pada produsen tanpa harus pergi ke tempat berbelanja. Kesempatan ini merupakan peluang emas bagi PT. Estrella Laboratories khususnya pada divisi penjualan untuk mengembangkan strategi penjualan langsung atau *Direct Selling* karena strategi ini semakin berkembang dan diminati dikota-kota besar Indonesia.

B. VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Adapun visi perusahaan, yaitu : Menjadi perusahaan dagang yang berdaya saing global dan menjadi pemain terkemuka dalam bisnis perdagangan produk kecantikan dalam skala nasional.

Sedangkan misi dari PT. Estrella Laboratories, yaitu :

Memenuhi kebutuhan masyarakat akan produk kecantikan wanita dan produk kecantikan lainnya yang mempunyai keunggulan kompetitif.

Meningkatkan bisnis perdagangan dan bisnis pelayanan kecantikan yang bermanfaat bagi masyarakat dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

Mengembangkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat berperan dalam pengembangan industri perdagangan dalam skala nasional.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Sebuah perusahaan yang ingin memajukan jalan usahanya harus memiliki pedoman-pedoman tertentu. Pedoman-pedoman tersebut harus dilaksanakan dan dijalankan oleh departemen masing-masing. Gambaran mengenai Departemen-departemen di suatu organisasi perusahaan akan terlihat dalam sebuah struktur organisasi. Struktur organisasi tersebut merupakan mekanisme formal pengelolaan organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi, posisi atau bagian, dan individu yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi berfungsi untuk kelancaran dan keteraturan mekanisme kerja disuatu perusahaan. Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Estrella Laboratories adalah organisasi garis dan staff, maksudnya tugas-tugas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dipimpin langsung oleh pimpinan. Pemegang kekuasaan tertinggi dipegang oleh Dewan Komisaris. Gambar struktur organisasi dari PT. Estrella Laboratories terlampir.

PT. Estrella Laboratories di pimpin oleh seorang Direktur, namun kedudukan tertinggi berada pada Dewan Komisaris yang merupakan pemegang saham dari PT. Estrella Laboratories. Dalam melaksanakan tugasnya Direktur dibantu oleh para manajer yang memiliki tanggung jawab sepenuhnya pada departemen yang di pimpinnya. Berikut akan diuraikan mengenai tugas dan tanggung jawab setiap departemen.

1. Dewan Komisaris

Dewan komisaris adalah badan yang anggotanya diangkat dan diberhentikan oleh pemegang saham melalui rapat umum pemegang saham.

Sedangkan fungsi dan tugas dewan komisaris adalah sebagai berikut :

- a. Mengatur dan mengkoordinasikan keputusan para pemegang saham, sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam anggaran dasar.
- b. Memberi penilaian dan mewakili para pemegang saham atas pengesahan laporan keuangan dan laporan rugi laba serta laporan-laporan lainnya.
- c. Mengambil keputusan secara umum serta mengusahakan agar tujuan-tujuan perusahaan seperti yang tercantum dalam anggaran dasar dapat tercapai dengan baik.



d. Merumuskan program kerja jangka panjang berdasarkan perkembangan-perkembangan yang terjadi dengan menyempurnakan kembali kebijaksanaan-kebijaksanaan umum perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Direktur

Tugas dan tanggung jawab direktur adalah sebagai penanggung jawab utama perusahaan baik kedalam maupun keluar dan juga kepada rapat umum tahunan pemegang saham, mengawasi jalannya usaha, mengadakan pembagian tugas, meningkatkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia serta membimbing dan mengkoordinasi semua bagian organisasi dalam melaksanakan operasi perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya direktur utama dibantu oleh tiga orang manajer yaitu manajer pemasaran, manajer keuangan, dan manajer personalia dan umum.

3. Manajer Pemasaran

- a. Memasarkan produk-produk baik yang diimpor dari Jerman ataupun produk lokal.
- b. Menetapkan harga sesuai dengan ketentuan dalam peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Mengawasi pelaksanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan pemasaran serta pelayanan purna jual pemasaran.

Dalam departemen pemasaran juga terbagi dua divisi didalamnya, yaitu :

- 1) *Sales Manager*, tugas dan wewenang seorang manajer penjualan dalam divisi penjualan adalah :

- a) Menjual produk-produk baik yang diimpor dari Jerman ataupun produk lokal.
 - b) Mengawasi dan memberi perhatian pada setiap transaksi penjualan yang terjadi.
 - c) Mengarahkan bawahan, terutama pada karyawan yang bertugas sebagai Area Supervisor Promotion Sales, Sales Representatif dan Sales Promotion Girl.
 - d) Menarik konsumen yang dianggap dapat bekerjasama.
- 2) *Purchase Manager*, tugas dan wewenang seorang manajer pembelian dalam divisi pembelian adalah merencanakan, mengkoordinasi, melengkapi, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pembelian barang dagang baik yang diimpor dari Jerman ataupun produk lokal.
4. Manajer *Finance dan Accounting*
- a. Mengelola kas, piutang, hutang, pelaksanaan pencarian dan pengelolaan dana demi lancarnya kegiatan perusahaan.
 - b. Membuat semua laporan yang berkaitan dengan anggaran perusahaan, akuntansi biaya perusahaan, akuntansi keuangan perusahaan.
5. Manajer Personalia dan Umum
- a. Merekrut karyawan baru, memberikan tindakan disiplin kepada karyawan, termasuk PHK.
 - b. Memberi persetujuan tentang daftar gaji, upah, dan bonus yang akan diterima oleh karyawan.

- c. Membina dan mengembangkan kemampuan setiap karyawan dengan cara melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM.
- d. Mengerjakan laporan penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan setiap enam bulan sekali.
- e. Mengelola bagian umum, serta pemeliharaan fasilitas kantor.

D. KEGIATAN PT. ESTRELLA LABORATORIES

PT. Estrella Laboratories adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan produk Perawatan Kecantikan wanita dan *Toiletries* serta memasarkan produk-produk tersebut dengan nama dan kualitas Internasional. Produk-produk *International Brand* yang dipasarkan oleh PT. Estrella Laboratories merupakan lisensi dari Schwarzkopf & Henkel Germany dengan merk dagang antara lain Fa, Glisskur, City Men, Taft, dan Persil. Kegiatan penjualan yang diterapkan oleh PT. Estrella Laboratories yaitu melalui *Direct Selling* dan melalui Distributor.

1. Produk-Produk Perusahaan

Produk-Produk PT. Estrella Laboratories adalah lisensi dari Schwarzkopf & Henkel Germany. Produk-produk tersebut terdiri dari produk import dan produk lokal. Maksudnya bahwa saat ini produk yang dipasarkan oleh PT. Estrella ada yang diimport langsung dari lisensi dari Schwarzkopf & Henkel Germany sesuai dengan order pembelian ataupun produk yang dipasarkan adalah produk yang diproduksi oleh PT. Cedefindo Jakarta. Adapun produk-produk tersebut terdiri dari:

- 1) *Fa Body Care*, terdiri dari:
 - a) *Deodorant* Produk, yang terdiri dari beberapa produk, yaitu *Fa Deo Atomizeur/ Pump Spray*, *Fa Deo Spray*, *Fa Deo Stick*, dan *Fa Deo Roll On*.
 - b) *Fa Bath Care Produk*, yang terdiri dari produk *Fa Soap*, *Fa Showergel*, dan *Fa Foambath*.
- 2) Perawatan rambut Schwarzkopf, terdiri dari produk *Gliss Kur*, *Glatt*, *Seborin*, dan *Taft*.
- 3) City Men Deodorant, terdiri dari *City Men Eau De Toilette*, *City Men Deo Spray*, dan *City Men Deo Roll On*.
- 4) Pewarna rambut Poly, terdiri dari:
 - a) *Poly Hair Dye*, yang terdiri dari produk *Poly Color*, dan *Poly Color Tint*.
 - b) *Poly Shampoo*, yaitu produk *Polykur*.
- 5) Detergent, yaitu *Persil*.

2. Penjualan

PT. Estrella Laboratories adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan produk Kosmetik dan *Toiletries* serta memasarkan produk-produk tersebut dengan nama dan kualitas Internasional. Dalam memasarkan produk-produk tersebut, PT. Estrella Laboratories menerapkan 2 metode penjualan, yaitu metode *Direct Selling* dan melalui Distributor.

a) *Direct Selling*

Direct Selling adalah penjualan yang dilakukan langsung oleh PT. Estrella Laboratories kepada outlet-outlet tertentu (*Speciality Outlet*) yang dilaksanakan oleh karyawan yang bertugas sebagai Sales Representatif dan dibantu oleh Sales Promotion Girl untuk memperkenalkan, menawarkan, dan membujuk para konsumen untuk mengkonsumsi produk-produk PT. Estrella Laboratories dengan penanganan secara keseluruhan dalam bidang promosi, kerjasama dengan konsumen (customers), penjualan barang, hingga penagihan. Outlet yang menjadi sasaran *Direct Selling* untuk daerah DKI Jakarta (DKI 1, DKI 2, dan DKI 3) adalah Carrefour, Clubstore, Hero, Sogo, Century, Apotik Mahakam, Diamond, dan masih banyak lagi.

Penanganan outlet tersebut dilakukan oleh Sales Representatif yang bertugas mengunjungi Outlet-outlet tersebut secara periodik dan rutin satu minggu sekali untuk melakukan order ataupun pembayaran atas penjualan produk yang terjual.

Promosi yang dilakukan PT. Estrella Laboratories untuk penjualan secara langsung adalah dengan memberi tambahan diskon, pemberian hadiah produk ataupun barang promosi seperti mug, payung, handuk, jam dinding dan sebagainya. Hal ini tentunya untuk meningkatkan gairah konsumen untuk membeli dan mengkonsumsi produk-produk yang dipasarkan tersebut.

Selain itu PT. Estrella Laboratories dalam memasarkan produknya juga melakukan promosi melalui advertising di media

elektronik maupun media cetak, juga dalam bentuk brosur, leaflet, dan sebagainya. Hal tersebut bertujuan untuk memperkenalkan, mempromosikan, dan menarik konsumen untuk membeli produk-produk yang dipasarkan.

b) Distributor

PT. Estrella Laboratories dalam memasarkan produknya selain dengan cara *Direct Selling* juga melalui distributor, yaitu badan usaha yang diperbantukan dalam memasarkan produk-produknya. PT. Estrella Laboratories menunjuk *Sole Distributor* PT. Mekar Permata Puspita untuk mendistribusikan produk ke tangan konsumen wilayah DKI Jakarta, dan sebagai perpanjangan tangan PT. Mekar Permata Puspita juga menunjuk PT. Kharisma Era Mustika sebagai *Sub Distributor* untuk wilayah DKI Jakarta dan sekitarnya. PT. Estrella Laboratories juga menjalin kerjasama dengan sub-distributor di Lampung yang beralamat di Jl. Dahlia No.7/17 Rawa Laut, Pahoman, Lampung. Selain itu untuk daerah DIY Yogyakarta, PT. Estrella Laboratories menunjuk sub-distributor yang beralamat di Jl. Blunyah Rejo KW 1 No.164B. Dan masih banyak lagi sub-distribusi yang tersebar di hampir seluruh kota besar di Indonesia, seperti Bandung, Semarang, Malang, Solo, Medan, dan lain-lain.

Sub distributor merupakan distributor bagi PT. Estrella Laboratories untuk daerah-daerah yang tidak dapat dijangkau oleh *Sole Distributor*. Sub distributor yang ditunjuk oleh PT. Estrella Laboratories dan *Sole Distributor* (PT. Mekar Permata Puspita) juga

memiliki Sales Promotion Girl yang bertugas untuk memperkenalkan, menawarkan, dan membujuk para konsumen untuk mengkonsumsi produk-produk PT. Estrella Laboratories. SPG yang tersebar diseluruh Sub distributor ada yang merupakan karyawan dari Sub distributor itu sendiri, namun ada juga yang merupakan karyawan bagian penjualan dari PT. Estrella Laboratories yang sedang ditugaskan untuk memperkenalkan, menawarkan, dan membujuk para konsumen untuk mengkonsumsi produk-produk baru PT. Estrella Laboratories. Sehingga tugas seorang karyawan bagian penjualan pada PT. Estrella Laboratories adalah tidak selalu berada di DKI Jakarta.

Selain memiliki Sole Distributor dan Sub distributor, terdapat *Stocklist* pada beberapa kota besar di Indonesia, seperti Bandung, Semarang, Surabaya, Lampung, Medan, dan Bali. Fungsi dari *Stocklist* adalah sebagai depo penempatan barang dari daerah yang tidak ada perwakilan Sole Distributor dan atau Sub distributor. *Stocklist* berfungsi sebagai gudang, sedangkan proses penagihan sepenuhnya tanggung jawab Sole Distributor dan atau Sub distributor.

Selain melakukan kerjasama dengan Sole Distributor ataupun Sub distributor, PT. Estrella Laboratories juga sedang menjalin kerjasama dengan PT. Sari Ayu Indonesia yang sudah berjalan selama Dua Tahun. Hingga saat ini memang belum terlihat hasil yang memuaskan bagi PT. Estrella Laboratories karena tidak terpenuhinya target penjualan. Namun dilain pihak PT. Sari Ayu Indonesia sangat membantu dalam menyebarluaskan produk-produk PT. Estrella

Laboratories untuk daerah-daerah yang tidak tercapai oleh Sole Distributor, Sub distributor, ataupun Stocklist yang ada.

3. Proses Penagihan

Metode penjualan PT. Estrella Laboratories ada dua macam, yaitu secara tunai maupun kredit. Dengan adanya penjualan secara otomatis akan ada penagihan. Proses penagihan yang dilakukan PT. Estrella Laboratories berdasarkan waktu pembayarannya atau TOP (Term Of Payment) yang dilaksanakan oleh Sales Representatif dan dibantu oleh Sales Promotion Girl.

Untuk pembayaran tunai dilakukan langsung pada saat pengiriman barang kepada petugas yang telah ditunjuk. Sedangkan untuk pembayaran kredit dilakukan sesuai TOPnya, misal 14 hari terhitung dari tukar faktur yang dilakukan PT. Estrella Laboratories ke outlet, dan penagihan dilakukan oleh petugas yang telah ditunjuk. Outlet yang pembayarannya tunai yaitu Apotik Mahakam, Martha Beauty Galery, dan Apotik Melawai. Sedangkan outlet yang pembayarannya berdasar TOP antara lain Carrefour (60 hari), Hero (45 hari), Club Store (30 hari), Diamond (30 hari), Sogo (45 hari), Century (45 hari), Guardian (30 hari), Shop In (45 hari), dan lain-lain untuk DKI Jakarta dan sekitarnya.

Prosedur Pengiriman Barang

Prosedur Pengiriman Barang yang dilakukan oleh PT. Estrella Laboratories akan dijelaskan sebagai berikut :

Customers membuat PO (Purchase Order) yang dilakukan oleh petugas yaitu Sales Representatif yang rutin mengunjungi *Customers*

setiap satu minggu sekali. Purchase Order dikirimkan kepada bagian Marketing, dan diperiksa oleh Marketing Manager kemudian diserahkan kepada Sales Manager yang akan memeriksa keberadaan dan quantity dari produk yang dipesan. Setelah itu diserahkan kepada Marketing Support yang bertugas mencatat Purchase Order dalam buku OP (order Penjualan) melalui proses komputer. Pencatatan memuat tanggal pengiriman, nama pelanggan, dan nomor order Penjualan dalam bentuk rangkap lima. Setelah dicatat, lima rangkap order Penjualan tersebut dikirim ke bagian gudang. Bagian gudang menyiapkan barang berdasarkan order Penjualan yang diterima dengan memperhatikan nama produk dan jumlah pesanan. Bagian Accounting membuat faktur dari barang yang akan dikirim dengan memperhatikan nama produk dan jumlah pesanan. Setelah semua siap bagian Marketing Support melakukan cek barang sekali lagi agar tidak terjadi kesalahan dalam pemesanan. Barang yang salah dalam jenis maupun kuantitasnya segera dikembalikan ke gudang. Dan hal terakhir yaitu pengiriman barang ke distributor yang memesan barang. Berikut alur prosedur pengiriman barang PT. Estrella Laboratories.

E. SUMBER DAYA MANUSIA PT. ESTRELLA LABORATORIES

1. Tenaga kerja

jumlah tenaga kerja PT. Estrella Laboratories sebanyak 123 karyawan yang masing-masing mempunyai fungsi dan tugas tersendiri dengan bagiannya. Setiap karyawan dituntut memiliki ketrampilan,

kecakapan, dan kesetiaan terhadap perusahaan. PT. Estrella Laboratories mempekerjakan tenaga kerja bulanan. Dengan tingkat pendidikan rata-rata dari para karyawan adalah pendidikan menengah, yaitu SMU dan pendidikan Diploma. Mereka umumnya bekerja pada bagian penjualan karena PT. Estrella Laboratories merupakan perusahaan dagang, yang terbagi atas beberapa bagian sistem penjualan.

Karyawan tersebut bekerja selama 8 jam sehari. Apabila karyawan bekerja lebih dari 8 jam dihitung sebagai kerja lembur. Waktu kerja antara pukul 08.30 sampai 16.30 untuk sales representatif, namun untuk waktu kerja SPG harus selalu disesuaikan dengan tempat dimana mereka mempromosikan produk-produk PT. Estrella Laboratories.

Penarikan tenaga kerja yang dilakukan perusahaan dilakukan melalui iklan yang dipasang di media massa, kemudian calon tenaga kerja melamar melalui bagian personalia dan kemudian diadakan seleksi. Karyawan yang telah lulus seleksi pada umumnya sebagai karyawan kontrak. Bila sudah berpengalaman kemudian diadakan promosi untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Seperti seorang yang melamar sebagai SPG dapat naik pangkat sebagai Sales Representatif jika hasil kerjanya memuaskan dan mereka dapat memenuhi target penjualan perusahaan, untuk selanjutnya menjadi Area Supervisor Promotion Sales.

2. Kompensasi bagi karyawan

Kompensasi bagi karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Kompensasi meliputi semua penghasilan yang diperoleh dari perusahaan baik berupa gaji,

upah, fasilitas maupun penerimaan lain yang sesuai dengan ketentuan perusahaan. Kompensasi yang diberikan oleh PT. Estrella Laboratories kepada karyawannya, yaitu :

a. Upah bulanan.

Upah yang diterima karyawan setiap bulan. Upah ini biasanya diterima karyawan tetap PT. Estrella Laboratories.

b. Upah bonus.

Upah ini diberikan menurut prestasi yang diperoleh selama bekerja. Misalnya berapa total atau hasil penjualan yang mampu dilakukan karyawan.

c. Upah lembur.

Upah ini diberikan bila karyawan bekerja di luar jam kerja dengan perhitungan berapa persen dari gaji pokok. Untuk tugas pada hari minggu dan tugas promosi produk ke luar kota diberikan bonus sebesar 200% dari gaji pokok, sedangkan untuk hari biasa sebesar 100% dari gaji pokok.

d. Tunjangan Hari Raya (THR)

THR adalah tunjangan yang diberikan untuk perayaan hari raya Idul Fitri dan Natal kepada setiap karyawan yang merayakannya. Besarnya THR sama dengan satu kali gaji sebulan dari karyawan.

e. Tunjangan kecelakaan atau kematian, yaitu tunjangan yang diberikan pada karyawan yang mengalami kecelakaan di tempat kerja.

f. Tunjangan kesehatan adalah tunjangan diberikan pada karyawan dengan menyediakan fasilitas dokter yang biaya pengobatannya akan dibayar oleh PT. Estrella Laboratories.

3. Cuti yang diberikan oleh perusahaan antara lain :

- a. Cuti Tahunan, dengan ketentuan 12 bulan kerja, karyawan mendapatkan cuti 12 hari. Dengan ketentuan, 3 hari kerja untuk hari raya Idul Fitri dan 3 hari kerja untuk Natal serta tahun baru, sedangkan untuk sisanya 6 hari kerja bisa diambil sesuai kepentingan karyawan, dengan catatan tidak diambil secara berturut-turut. Cuti tahunan yang tidak diambil pada tahun berjalan dianggap gugur kecuali ada penundaan atas permintaan direksi.
- b. Cuti Melahirkan, karyawati yang akan melahirkan diberi cuti dengan ketentuan 1 ½ bulan sebelum dan 1 ½ bulan sesudah melahirkan.
- c. Cuti Ibadah Haji, diberikan kepada karyawan selama ibadah haji dengan ketentuan setelah 1 minggu tiba di tanah air diharuskan masuk kembali.
- d. Cuti Haid, karyawati yang sedang haid tidak diwajibkan bekerja pada hari pertama dan kedua selama haid.

BAB IV

ANALISIS PENGARUH SUMBER-SUMBER STRESS KERJA TERHADAP TINGKAT KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PT. ESTRELLA LABORATORIES

Bab ini membahas mengenai analisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Data yang akan diolah diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada para responden, dimana dalam penelitian ini yaitu karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories Jakarta. Jangka waktu pengumpulan data dimulai dari Bulan Juli 2003 sampai dengan awal Agustus 2003. Kuesioner yang kembali dan telah terseleksi kelengkapan jawabannya oleh peneliti akan digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Keseluruhan kuesioner yang dikirim berjumlah 83 buah untuk 83 karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories Jakarta. Dari jumlah kuesioner yang disebar kepada seluruh karyawan bagian penjualan, kuesioner yang kembali sampai dengan batas waktu yang telah ditentukan sebanyak 74 buah (89%), dan 9 lainnya dianggap tidak merespon terhadap penelitian. Rincian pengembalian kuesioner adalah 27 kuesioner langsung diterima kembali oleh peneliti setelah diisi oleh responden saat itu juga, 23 kuesioner lainnya diterima kembali setelah beberapa hari dibawa pulang oleh responden, dan 24 kuesioner sisanya diterima peneliti melalui pos kilat pada awal Agustus yaitu batas akhir pengumpulan kuesioner. Dari 74 kuisisioner yang kembali ini, tidak ada kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya. Dengan demikian, jumlah kuisisioner yang dapat digunakan dalam analisis data adalah seluruh kuisisioner yang diterima kembali oleh peneliti yang berasal dari 74 responden.

Dalam penelitian ini digunakan skala likert jenjang lima. Penentuan skor jawaban adalah sebagai berikut :

- | | |
|---|---|
| a. Selalu merasakan sebagai sumber stress (SL) | 5 |
| b. Sering merasakan sebagai sumber stress (SR) | 4 |
| c. Kadang-kadang merasakan sebagai sumber stress (K) | 3 |
| d. Jarang merasakan sebagai sumber stress (J) | 2 |
| e. Tidak pernah merasakan sebagai sumber stress (TP) | 1 |

Dalam melakukan analisis data ini menggunakan bantuan Program SPSS 10.0 for Windows. Seluruh output dari perhitungan komputer akan dilampirkan dalam halaman lampiran.

A. ANALISIS DESKRIPTIF

1. Identitas Responden

Dalam melakukan identifikasi responden digunakan 6 karakteristik, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status pernikahan, lama bekerja, dan jabatan dalam perusahaan.

Dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden, dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

- Berdasarkan kategori jenis kelamin diperoleh kesimpulan bahwa karyawan dengan jenis kelamin pria sebesar 31% atau sebanyak 23 karyawan, sedangkan karyawan dengan jenis kelamin wanita sebesar 69% atau sebanyak 51 karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories paling

banyak berjenis kelamin wanita yaitu sebesar 69% atau sebanyak 51 karyawan.

TABEL IV.1
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	23	31 %
Wanita	51	69 %
Jumlah	74	100 %

Sumber : diolah dari data primer, 2003

- b. Berdasarkan kategori usia, karyawan yang berusia 21-23 tahun sebanyak 15 karyawan (20%), sedangkan karyawan yang berusia 24-26 tahun sebanyak 25 karyawan (34%), selanjutnya karyawan yang berusia 27-29 tahun sebanyak 19 karyawan (26%), karyawan yang berusia 30-32 tahun sebanyak 6 karyawan (8%), karyawan yang berusia 33-35 tahun sebanyak 4 karyawan (5%), dan karyawan yang berusia 36-38 tahun sebanyak 5 karyawan (7%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories paling banyak berusia antara 24 hingga 26 tahun, yaitu sebesar 34% atau sebanyak 25 karyawan.

TABEL IV.2
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT USIA

Usia	Frekuensi	Prosentase
21-23	15	20 %
24-26	25	34 %
27-29	19	26 %
30-32	6	8 %
33-35	4	5 %
36-38	5	7 %
Jumlah	74	100%

Sumber : diolah dari data primer, 2003

- c. Berdasarkan kategori pendidikan, jumlah karyawan berpendidikan SLTA sebesar 41% atau sebanyak 30 karyawan, karyawan berpendidikan diploma sebanyak 35 karyawan (47%), karyawan yang berpendidikan tingkat strata sebanyak 9 karyawan (12%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories paling banyak berpendidikan Diploma, yaitu sebesar 47% atau sebanyak 35 karyawan.

TABEL IV.3
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT PENDIDIKAN

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Pendidikan menengah	30	41 %
Pendidikan diploma	35	47 %
Tingkat strata	9	12 %
Jumlah	74	100%

Sumber : diolah dari data primer, 2003

- d. Berdasarkan kategori status pernikahan, jumlah karyawan yang berstatus belum menikah sebesar 58% atau sebanyak 43 karyawan, yang berstatus menikah sebanyak 31 karyawan (42%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories paling banyak berstatus belum menikah yaitu sebesar 58% atau sebanyak 43 karyawan.

TABEL IV.4
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT STATUS
PERNIKAHAN

Status	Frekuensi	Prosentase
Belum Menikah	43	58 %
Sudah Menikah	31	42 %
Jumlah	74	100%

Sumber : diolah dari data primer, 2003

- e. Berdasarkan kategori lama bekerja, maka sebagian besar karyawan bekerja antara 1 hingga 4 tahun, yaitu sebesar 55% atau sebanyak 41 karyawan, karyawan yang bekerja kurang dari satu tahun sebanyak 23 karyawan (31%), dan karyawan yang bekerja lebih dari lima tahun sebanyak 10 karyawan (14%).

TABEL IV.5
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT LAMA BEKERJA

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
< 1 tahun	23	31 %
1-4 tahun	41	55 %
> 5 tahun	10	14 %
Jumlah	74	100%

Sumber : diolah dari data primer, 2003

- f. Berdasarkan kategori jabatan, maka sebagian besar jabatan karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories adalah sebagai SPG, yaitu sebesar 46% atau sebanyak 34 karyawan, karyawan yang menjabat sebagai Sales Representatif sebanyak 33 karyawan (45%), dan karyawan yang menjabat sebagai Area Supervisor Promotion & Sales sebanyak 7 karyawan (9%).

TABEL IV.6
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT JABATAN

Jabatan	Frekuensi	Prosentase
Area Supervisor Promotion & Sales	7	9 %
Sales Representatif	33	45 %
SPG	34	46 %
Jumlah	74	100%

Sumber : diolah dari data primer, 2003

2. Distribusi Frekuensi

Dalam analisis ini akan disajikan informasi dalam bentuk tabel dan keterangan mengenai kategori jawaban, frekuensi, dan prosentasenya. Berikut ini distribusi frekuensi mengenai jawaban masing-masing variabel.

a. Variabel *Individual Stressors*

Dalam penelitian ini unsur-unsur yang termasuk dalam *Individual Stressors* meliputi beban tugas yang berlebihan, ketidaksesuaian peran dalam pekerjaan, makin beratnya tugas, dualisme perintah dalam pekerjaan, peran atau posisi dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki, wewenang yang kurang dalam pekerjaan, ketidakjelasan tujuan pekerjaan, tanggung jawab pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan lain, dan rasa tanggung jawab yang terlalu tinggi pada penyelesaian masalah bawahan.

Pendapat responden terhadap masing-masing unsur *Individual Stressors* dapat dilihat pada halaman lampiran Tabel IV.7.

Berdasar tabel IV.7 dapat diketahui bahwa sebanyak 56 karyawan (76%) merasa kadang jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan tidak sesuai dengan target waktu yang ditentukan perusahaan, dan sisanya sebanyak 18 karyawan (24%) merasa jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan sering tidak sesuai dengan target waktu yang ditentukan perusahaan.

Dilihat dari segi ketidaksesuaian peran dalam pekerjaan, sebanyak 7 karyawan (9%) jarang merasa peran atau posisi dalam perusahaan tidak sesuai dengan kemampuan dan pengalamannya, sedangkan 57 karyawan (77%) merasa kadang peran atau posisi dalam perusahaan tidak sesuai dengan kemampuan dan pengalamannya, dan 10 karyawan (14%) merasa peran atau posisi dalam perusahaan sering tidak sesuai dengan kemampuan dan pengalamannya.

Dari faktor pekerjaan yang makin berat sehingga sulit dicapai dengan kemampuannya, sebanyak 15 karyawan (20%) jarang merasakan pekerjaannya makin berat sehingga sulit dicapai dengan kemampuannya, sebanyak 58 karyawan (79%) kadang merasakan pekerjaannya makin berat sehingga sulit dicapai dengan kemampuannya, dan satu karyawan (1%) sering merasa pekerjaannya makin berat sehingga sulit dicapai dengan kemampuannya.

Dipandang dari dualisme perintah dalam pekerjaan, sebanyak 30 karyawan (41%) merasa jarang menerima perintah yang saling berlawanan dari atasan, 35 karyawan (47%) merasa kadang menerima perintah yang saling berlawanan dari atasan, dan 9 karyawan (12%) merasa sering menerima perintah yang saling berlawanan dari atasannya.

Dalam hal peran atau posisi dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki, sebanyak satu karyawan (1%) jarang merasa peran atau posisi dalam perusahaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan,

keterampilan, dan bakat yang dimiliki, sebanyak 64 karyawan (87%) kadang merasa peran atau posisi dalam perusahaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki, dan sisanya 9 karyawan (12%) sering merasakan peran atau posisi dalam perusahaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki.

Mengenai kurangnya wewenang yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 27 karyawan (37%) jarang merasakan kurang memiliki wewenang dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 46 karyawan (62%) kadang merasakan kurang memiliki wewenang dalam melaksanakan pekerjaan, dan seorang karyawan (1%) sering merasakan kurang memiliki wewenang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Adapun sebanyak 38 karyawan (51%) jarang mengetahui bagian dari pekerjaan yang turut menentukan tujuan perusahaan, sebanyak 27 karyawan (37%) kadang mengetahui bagian dari pekerjaan yang turut menentukan tujuan perusahaan, dan sebanyak 9 karyawan (12%) sering mengetahui bagian dari pekerjaan yang turut menentukan tujuan perusahaan.

Mengenai tanggung jawab pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan lain, sebanyak 20 karyawan (27%) jarang merasa ikut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan lain, sebanyak 40 karyawan (54%) kadang-

kadang merasa ikut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan lain, dan sebanyak 14 karyawan (19%) sering merasa ikut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan lain.

Dalam hal tanggung jawab untuk memberi nasihat dan membantu menyelesaikan masalah bawahan, sebanyak 18 karyawan (24%) jarang merasa bertanggung jawab untuk memberi nasihat dan membantu menyelesaikan masalah bawahan, sebanyak 50 karyawan (68%) kadang merasa bertanggung jawab untuk memberi nasihat dan membantu menyelesaikan masalah bawahan, dan sebanyak 6 karyawan (8%) sering merasa bertanggung jawab untuk memberi nasihat dan membantu menyelesaikan masalah bawahan.

b. Variabel *Group Stressors*

Dalam penelitian ini unsur-unsur yang termasuk dalam *Group Stressors* meliputi hubungan dengan rekan sekerja yang terlalu resmi dan formal, tidak mengenal rekan sekerja, hubungan dengan rekan kerja satu bagian yang tidak lancar, hubungan dengan rekan kerja lain bagian yang tidak lancar, kesediaan karyawan lain untuk membantu jika seseorang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, masalah yang dipendam sendiri, kerjasama atau kekompakan antar karyawan, atasan yang terlalu membatasi untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan, masalah pertentangan atau perbedaan pendapat antar karyawan,

persaingan tajam antar karyawan yang menjurus kearah konflik, dan adanya campur tangan karyawan lain dalam bekerja.

Pendapat responden terhadap masing-masing unsur *Group Stressors* dapat dilihat pada halaman lampiran Tabel IV.8.

Berdasar tabel IV.8 dapat diketahui bahwa sebanyak 30 karyawan (41%) tidak pernah merasa memiliki hubungan yang terlalu resmi dan formal dengan rekan sekerja, sebanyak 36 karyawan (48%) jarang merasa memiliki hubungan yang terlalu resmi dan formal dengan rekan sekerja, dan sebanyak 8 karyawan (11%) kadang merasa memiliki hubungan yang terlalu resmi dan formal dengan rekan sekerja.

Dalam hal keakraban dengan rekan sekerja, sebanyak 27 karyawan (36%) tidak pernah merasa akrab dengan rekan sekerjanya, sebanyak 42 karyawan (57%) jarang merasa akrab dengan rekan sekerja, dan sebanyak 5 karyawan (7%) kadang merasa akrab dengan rekan sekerjanya.

Dalam hal hubungan dengan rekan kerja satu bagian yang tidak lancar, sebanyak 26 karyawan (35%) menyatakan tidak pernah memiliki hubungan yang tidak lancar dengan rekan kerja satu bagian (hubungannya lancar), sebanyak 44 karyawan (60%) menyatakan jarang memiliki hubungan yang tidak lancar dengan rekan kerja satu bagian, dan sebanyak 4 karyawan (5%) menyatakan kadang memiliki hubungan yang tidak lancar dengan rekan kerja satu bagian.

Dalam hal hubungan dengan rekan kerja lain bagian yang tidak lancar, sebanyak 23 karyawan (31%) menyatakan tidak pernah memiliki hubungan yang tidak lancar dengan rekan kerja lain bagian (hubungannya lancar), sebanyak 49 karyawan (66%) menyatakan jarang memiliki hubungan yang tidak lancar dengan rekan kerja lain bagian, dan 2 karyawan (3%) menyatakan kadang memiliki hubungan yang tidak lancar dengan rekan kerja lain bagian.

Sedangkan dalam hal kesediaan karyawan lain untuk membantu jika seseorang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, sebanyak 29 karyawan (39%) menyatakan rekan kerja tidak pernah bersedia untuk membantu jika ia mengalami kesulitan dalam pekerjaan, sedangkan 33 karyawan (45%) menyatakan rekan kerja jarang bersedia untuk membantu jika ia mengalami kesulitan dalam pekerjaan, dan sebanyak 12 karyawan (16%) menyatakan rekan kerja kadang bersedia untuk membantu jika ia mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

Mengenai masalah yang dipendam sendiri, sebanyak 25 karyawan (34%) merasa tidak pernah bertukar pikiran dengan yang rekan sekerja mengenai masalah pekerjaan, sebanyak 48 karyawan (65%) merasa jarang bertukar pikiran dengan yang rekan sekerja mengenai masalah pekerjaan, dan seorang karyawan (1%) kadang merasa dapat bertukar pikiran dengan yang rekan sekerja mengenai masalah pekerjaan.

Sedangkan dari segi kerjasama atau kekompakan antar karyawan, sebanyak 11 karyawan (15%) merasa tidak pernah kompak

dalam bekerjasama dengan karyawan lain, sedangkan sebanyak 55 karyawan (74%) merasa jarang kompak dalam bekerjasama dengan karyawan lain, dan sedangkan sebanyak 8 karyawan (11%) kadang merasa kompak dalam bekerjasama dengan karyawan lain.

Mengenai atasan yang terlalu membatasi untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan, sebanyak 22 karyawan (30%) merasa tidak pernah mendapat larangan atau batasan untuk berinovasi dalam bekerja dari atasannya, sebanyak 49 karyawan (66%) merasa jarang mendapat larangan atau batasan untuk berinovasi dalam bekerja dari atasannya, dan sebanyak 3 karyawan (4%) kadang merasa mendapat larangan atau batasan untuk berinovasi dalam bekerja dari atasannya.

Mengenai masalah pertentangan atau perbedaan pendapat antar karyawan, sebanyak 27 karyawan (36%) menyatakan tidak pernah terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antar karyawan, dan sebanyak 47 karyawan (64%) menyatakan jarang terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antar karyawan.

Dilihat dari segi persaingan yang terjadi antar karyawan, 17 karyawan (23%) merasa tidak pernah terjadi persaingan antar karyawan yang menjurus kearah konflik, 50 karyawan (68%) merasa jarang terjadi persaingan antar karyawan yang menjurus kearah konflik, dan sebanyak 7 karyawan (9%) kadang merasa terjadi persaingan antar karyawan yang menjurus kearah konflik.

Dan tentang adanya campur tangan karyawan lain dalam bekerja, sebanyak 16 karyawan (22%) tidak pernah merasa ada campur

tangan karyawan lain dalam bekerja, sebanyak 31 karyawan (42%) jarang merasa ada campur tangan karyawan lain dalam bekerja, sebanyak 24 karyawan (32%) kadang-kadang merasa ada campur tangan karyawan lain dalam bekerja, dan sisanya sebanyak 3 karyawan (4%) sering merasa ada campur tangan karyawan lain dalam bekerja.

c. Variabel *Organizational Stressors*

Dalam penelitian ini unsur-unsur yang termasuk dalam *Organizational Stressors* meliputi suhu atau temperatur ditempat kerja, pengaturan udara atau sirkulasi, penerangan, suara mesin (kebisingan), keamanan dalam menjalankan peralatan, rutinitas pekerjaan sehari-hari, kesulitan dalam mengoperasikan mesin-mesin modern, kesediaan atasan menerima saran dan kritik dari karyawan tentang keputusan dan kebijakan yang diambil, sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan, ketidaknyamanan dalam pembagian jam kerja, masalah komunikasi dengan atasan yang terlalu resmi, pemberian petunjuk oleh atasan jika karyawan mengalami kesulitan, perhatian atasan terhadap masalah yang dikemukakan karyawan, dan masalah ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya.

Pendapat responden terhadap masing-masing unsur *Organizational Stressors* dapat dilihat pada halaman lampiran Tabel IV.9.

Berdasar tabel IV.9 dapat diketahui bahwa sebanyak 56 karyawan (76%) merasa suhu atau temperatur ditempat kerja tidak

pernah berpengaruh terhadap hasil kerjanya, dan sebanyak 18 karyawan (24%) merasa suhu atau temperatur ditempat kerja jarang berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Selanjutnya sebanyak 49 karyawan (66%) merasa pengaturan udara atau sirkulasi ditempat kerja tidak pernah berpengaruh terhadap hasil kerjanya, dan sebanyak 25 karyawan (34%) merasa pengaturan udara atau sirkulasi ditempat kerja jarang berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Mengenai keadaan penerangan, sebanyak 54 karyawan (73%) merasa penerangan ditempat kerja tidak pernah berpengaruh terhadap hasil kerjanya, dan sebanyak 20 karyawan (27%) merasa penerangan ditempat kerja jarang berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Berdasar tabel IV.9 dapat diketahui bahwa sebanyak 23 karyawan (31%) merasa suara mesin (kebisingan) ditempat kerja tidak pernah berpengaruh terhadap hasil kerjanya, sebanyak 43 karyawan (58%) merasa suara mesin (kebisingan) ditempat kerja jarang berpengaruh terhadap hasil kerjanya, dan sebanyak 8 karyawan (11%) merasa suara mesin (kebisingan) ditempat kadang berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Mengenai keamanan dalam menjalankan peralatan ditempat kerja, sebanyak 13 karyawan (17%) tidak pernah merasa bahaya dalam menjalankan peralatan ditempat kerja, sebanyak 33 karyawan (45%) jarang merasa bahaya dalam menjalankan peralatan ditempat kerja, sebanyak 26 karyawan (35%) kadang merasa bahaya dalam

menjalankan peralatan ditempat kerja, dan sebanyak 2 karyawan (3%) sering merasa bahaya dalam menjalankan peralatan ditempat kerja.

Dari segi kebosanan dalam melaksanakan rutinitas pekerjaan sehari-hari, sebanyak 26 karyawan (35%) merasa tidak pernah bosan dalam melaksanakan rutinitas pekerjaannya sehari-hari, dan 48 karyawan (65%) jarang merasa bosan dalam melaksanakan rutinitas pekerjaannya sehari-hari.

Mengenai pengoperasian mesin modern, sebanyak 45 karyawan (61%) merasa tidak pernah mengalami kesulitan dalam mengoperasikan mesin-mesin modern, sebanyak 28 karyawan (38%) merasa jarang mengalami kesulitan dalam mengoperasikan mesin-mesin modern, dan sisanya sebanyak satu karyawan (1%) kadang merasa kesulitan dalam mengoperasikan mesin-mesin modern sehingga membutuhkan bantuan rekan dalam mengoperasikannya.

Tentang kesediaan atasan menerima saran dan kritik dari karyawan tentang keputusan dan kebijakan yang diambil, sebanyak 26 karyawan (35%) merasa atasan tidak pernah bersedia menerima saran dan kritik dari karyawan tentang keputusan dan kebijakan yang diambil, sebanyak 38 karyawan (51%) merasa atasan jarang bersedia menerima saran dan kritik dari karyawan tentang keputusan dan kebijakan yang diambil, dan sebanyak 10 karyawan (14%) merasa atasan kadang bersedia menerima saran dan kritik dari karyawan tentang keputusan dan kebijakan yang diambil.

Mengenai adanya sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan, sebanyak 2 karyawan (3%) tidak pernah merasa ada sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan, sebanyak 32 karyawan (43%) jarang merasa ada sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan, sebanyak 36 karyawan (49%) kadang merasa ada sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan, dan sisanya sebanyak 4 karyawan (5%) sering merasa ada sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan.

Dalam hal ketidaknyamanan pembagian jam kerja, sebanyak 26 karyawan (35%) tidak pernah merasakan ketidaknyamanan dalam pembagian jam kerja (merasa cukup adil), dan sebanyak sebanyak 48 karyawan (65%) jarang merasakan ketidaknyamanan dalam pembagian jam kerja.

Mengenai masalah komunikasi dengan atasan yang terlalu resmi, sebanyak 17 karyawan (23%) merasa komunikasi dengan atasan tidak pernah terlalu resmi dan formal, sebanyak 47 karyawan (64%) jarang merasa komunikasi dengan atasan terlalu resmi dan formal, dan sebanyak 10 karyawan (13%) merasa komunikasi dengan atasan kadang terlalu resmi dan formal.

Dalam hal kesediaan atasan untuk memberi petunjuk jika karyawan mengalami kesulitan, sebanyak 44 karyawan (60%) merasa tidak pernah diarahkan oleh atasan jika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, sebanyak 29 karyawan (39%) merasa jarang diarahkan

oleh atasan jika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, dan sebanyak satu karyawan (1%) kadang merasa diarahkan oleh atasan jika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

Mengenai perhatian atasan terhadap masalah yang dikemukakan karyawan, sebanyak satu karyawan (1%) merasa atasan tidak pernah memperhatikan pendapat atau keluhan bawahan tentang masalah pekerjaan, sebanyak 23 karyawan (31%) merasa atasan jarang memperhatikan pendapat atau keluhan bawahan tentang masalah pekerjaan, sebanyak 40 karyawan (54%) merasa atasan kadang memperhatikan pendapat atau keluhan bawahan tentang masalah pekerjaan, dan sebanyak 10 karyawan (14%) merasa atasan sering memperhatikan pendapat atau keluhan bawahan tentang masalah pekerjaan.

Dalam hal masalah ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya, sebanyak 26 karyawan (35%) tidak pernah merasakan ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya (merasa sesuai dengan hasil kerjanya), sebanyak 38 karyawan (51%) jarang merasakan ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya, dan sebanyak 10 karyawan (14%) kadang merasakan ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya.

d. Variabel *Extraorganizational Stressors*

Dalam penelitian ini unsur-unsur yang termasuk dalam *Extraorganizational Stressors* meliputi masalah keluarga, masalah perekonomian, penyesuaian diri dengan kenaikan harga barang, komunikasi dengan masyarakat sekitar, kondisi lingkungan, dan masalah keamanan di lingkungan tempat tinggal.

Pendapat responden terhadap masing-masing unsur *Extraorganizational Stressors* dapat dilihat pada halaman lampiran Tabel IV.10.

Berdasar tabel IV.10 dapat diketahui bahwa sebanyak 14 karyawan (19%) tidak pernah memikirkan masalah keluarga di tempat kerja, sebanyak 32 karyawan (43%) jarang memikirkan masalah keluarga di tempat kerja, sebanyak 26 karyawan (35%) kadang memikirkan masalah keluarga di tempat kerja, dan sisanya sebanyak 2 karyawan (3%) sering memikirkan masalah keluarga di tempat kerja.

Dilihat dari pengaruh keadaan perekonomian, sebanyak 20 karyawan (27%) tidak pernah merasa keadaan perekonomian berpengaruh terhadap pekerjaan, sebanyak 33 karyawan (45%) jarang merasa keadaan perekonomian berpengaruh terhadap pekerjaan, dan sebanyak 21 karyawan (28%) merasa kadang keadaan perekonomian berpengaruh terhadap pekerjaan.

Dilihat dari masalah penyesuaian diri dengan perubahan harga, sebanyak 39 karyawan (53%) jarang merasa kesulitan dalam hal penyesuaian diri dengan perubahan harga, dan sebanyak 35 karyawan

(47%) kadang merasa kesulitan dalam penyesuaian diri dengan perubahan harga yang terjadi.

Dipandang dari segi komunikasi dengan masyarakat sekitar, sebanyak 33 karyawan (45%) merasa tidak pernah memiliki masalah dalam berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, sebanyak 25 karyawan (34%) merasa jarang memiliki masalah dalam berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, dan sebanyak 16 karyawan (21%) kadang merasa memiliki masalah dalam berkomunikasi dengan masyarakat sekitar.

Sebanyak 27 karyawan (36%) menyatakan bahwa tidak pernah merasa tidak nyaman dengan kondisi lingkungan di tempat tinggalnya (merasa nyaman dengan kondisi lingkungan di tempat tinggalnya) , dan sebanyak 47 karyawan (64%) menyatakan bahwa jarang merasa tidak nyaman dengan kondisi lingkungan tempat tinggalnya.

Mengenai keamanan disekitar tempat tinggal, sebanyak 25 karyawan (34%) tidak pernah merasa tempat tinggalnya kurang aman, sebanyak 42 karyawan (57%) jarang merasa tempat tinggalnya kurang aman, dan sebanyak 7 karyawan (9%) kadang merasa tempat tinggalnya kurang aman.

e. Variabel Kinerja

Pembahasan analisis deskriptif mengenai kinerja bertujuan untuk mengetahui bagaimana hasil penilaian kinerja karyawan pada bagian penjualan PT. Estrella Laboratories.

B. ANALISIS KELAYAKAN INSTRUMEN

1. Uji Validitas

Validitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian dilakukan pada 40 pertanyaan yang diajukan pada responden, yang terdiri dari 9 item pertanyaan tentang *Individual Stressors*, 11 item pertanyaan tentang *Group Stressors*, 14 item pertanyaan tentang *Organizational Stressors*, dan 6 item pertanyaan tentang *Extraorganizational Stressors*.

Uji validitas terhadap item pertanyaan dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap item pertanyaan dengan nilai total pertanyaan tiap responden. Untuk menghitung validitas item pertanyaan digunakan rumus Korelasi Product Moment sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi Product Moment

y = skor total tiap responden

x = skor tiap butir pertanyaan

N = jumlah sampel

Taraf signifikansi ditentukan 5%. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila hasil pengujian validitas untuk kuesioner menunjukkan bahwa jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item tersebut valid. Berikut tabel hasil uji validitas berdasar program SPSS 10.0 for Windows.

TABEL IV.12
HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER
VARIABEL *INDIVIDUAL STRESSORS*

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,2973	0,2320	Valid
2	0,2018	0,2320	Tidak Valid
3	0,2381	0,2320	Valid
4	0,4011	0,2320	Valid
5	0,2864	0,2320	Valid
6	0,3961	0,2320	Valid
7	0,4808	0,2320	Valid
8	0,2731	0,2320	Valid
9	0,3192	0,2320	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

Berdasarkan Tabel IV.12 diketahui bahwa dari sembilan item pertanyaan variabel *Individual stressors* hanya item nomor 2 yang tidak valid, karena $r_{hitung} < r_{tabel}$, yaitu $0.2018 < 0.2320$. Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 5 %. Berikut hasil akhir uji validitas instrumen *Individual Stressors* setelah item pertanyaan yang tidak valid dihapuskan.

TABEL IV.13
HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER
VARIABEL *INDIVIDUAL STRESSORS*

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,2787	0,2320	Valid
3	0,2632	0,2320	Valid
4	0,3921	0,2320	Valid
5	0,2907	0,2320	Valid
6	0,4009	0,2320	Valid
7	0,4536	0,2320	Valid
8	0,3026	0,2320	Valid
9	0,2998	0,2320	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

TABEL IV.14
HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER
VARIABEL *GROUP STRESSORS*

Item	r_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
1	0,2888	0,2320	Valid
2	0,4146	0,2320	Valid
3	0,4404	0,2320	Valid
4	0,3652	0,2320	Valid
5	0,3473	0,2320	Valid
6	0,2830	0,2320	Valid
7	0,3789	0,2320	Valid
8	0,3234	0,2320	Valid
9	0,2231	0,2320	Tidak Valid
10	0,3189	0,2320	Valid
11	0,2171	0,2320	Tidak Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

Berdasarkan Tabel IV.14 diketahui bahwa dari sebelas item pertanyaan variabel *Group Stressors*, item nomor 9 dan 11 tidak valid, karena $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, yaitu 0.2231 , dan $0.2171 < 0.2320$. Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 5%. Berikut hasil akhir uji validitas instrumen *Group Stressors* setelah item pertanyaan yang tidak valid dihapuskan.

Berdasarkan diketahui bahwa dari empat belas item pertanyaan variabel *Organizational Stressors* hanya item nomor 9 yang tidak valid, karena $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, yaitu $0.1362 < 0.2320$. Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 5%.

Berikut hasil akhir uji validitas instrumen *Organizational Stressors* setelah item pertanyaan yang tidak valid dihapuskan.

Berdasarkan Tabel IV.18 diketahui bahwa dari enam item pertanyaan variabel *Extraorganizational Stressors* tidak ada item pertanyaan yang tidak valid, karena seluruh $r_{hitung} > r_{tabel}$. Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 5 %.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dikatakan mantap bila dalam mengukur sesuatu secara berulang kali memberikan hasil yang sama dengan catatan bahwa kondisi saat pengukuran tidak berubah. Penelitian ini menggunakan metode *Coefficient Alpha Cronbach*. Jika nilai alpha positif dan lebih besar dari nilai r_{tabel} , maka alat ukur tersebut reliabel.

Dengan menggunakan SPSS Ver.10 diperoleh nilai reliabilitas yang lebih besar dari nilai kritisnya (0,2320), jadi dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan adalah reliable.

TABEL IV.19
HASIL UJI RELIABILITAS KUESIONER

Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
<i>Individual stressors</i>	0,6373	0,2320	Reliabel
<i>Group stressors</i>	0,6856	0,2320	Reliabel
<i>Organizational stressors</i>	0,7695	0,2320	Reliabel
<i>Extraorganizational stressors</i>	0,7851	0,2320	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

C. UJI HIPOTESIS

1. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* yang dirasakan karyawan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan tiap enam bulan sekali. Persamaannya sebagai berikut :

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + e$$

Keterangan:

Y = kinerja

a_0 = konstanta

a_1 = koefisien regresi *individual stressors*

a_2 = koefisien regresi *group stressors*

a_3 = koefisien regresi *organizational stressors*

a_4 = koefisien regresi *extraorganizational stressors*

x_1 = skor variabel *individual stressors*

x_2 = skor variabel *group stressors*

x_3 = skor variabel *organizational stressors*

x_4 = skor variabel *extraorganizational stressors*

e = random error

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 13,496 - 0,161 X_1 - 0,087 X_2 - 0,061 X_3 - 0,131 X_4 + e$$

Persamaan tersebut berarti :

- a. Nilai konstanta (a_0) yang bertanda positif, menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel *Individual stressors*,

Group stressors, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* semuanya dianggap tidak ada ($X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$), maka tingkat kinerja karyawan akan lebih tinggi, bila dibandingkan jika karyawan tidak merasakan adanya stress kerja dalam diri mereka. Dengan kata lain jika diasumsikan karyawan tidak mengalami stress kerja, maka kinerjanya akan lebih tinggi. Naiknya tingkat kinerja karyawan juga akan membuat kinerja perusahaan secara keseluruhan lebih tinggi, sehingga akan menyebabkan keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Individual stressors* (a_1) bertanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Hal tersebut berarti bahwa apabila variabel *Individual stressors* yang dirasakan karyawan meningkat atau semakin tinggi, maka tingkat kinerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Hal tersebut akan merugikan perusahaan, karena kinerja perusahaanpun akan mengalami penurunan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Group stressors* (a_2) bertanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Hal tersebut berarti bahwa apabila variabel *Group stressors* yang dirasakan karyawan meningkat semakin tinggi, maka tingkat kinerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Hal tersebut akan merugikan perusahaan, karena kinerja perusahaanpun akan mengalami penurunan.
- d. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Organizational stressors* (a_3) bertanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Hal tersebut berarti bahwa apabila variabel *Organizational stressors* yang dirasakan karyawan meningkat semakin tinggi, maka tingkat kinerja

karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Hal tersebut akan merugikan perusahaan, karena kinerja perusahaanpun akan mengalami penurunan.

- e. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Extraorganizational stressors* (a_4) bertanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Hal tersebut berarti bahwa apabila variabel *Extraorganizational stressors* yang dirasakan karyawan meningkat semakin tinggi, maka tingkat kinerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Hal tersebut akan merugikan perusahaan, karena kinerja perusahaanpun akan mengalami penurunan.
- f. Koefisien regresi masing-masing variabel yang bertanda negatif berarti bahwa keempat variabel independen tersebut masing-masing mempunyai pengaruh yang berlawanan arah dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

2. Uji F

Digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu stress kerja yang terdiri atas *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Rumus uji F yang digunakan adalah:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono,2001:190)

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

k = derajat bebas pembilang

$(n-k-1)$ = derajat bebas penyebut

Adapun langkah-langkah pengujiannya :

a. Menentukan formulasi hipotesis nihil dan alternatif.

$H_0 : a_1 : a_2 : a_3 : a_4 = 0$ (variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen).

$H_a : a_1 : a_2 : a_3 : a_4 \neq 0$ (variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen)

b. Level of signifikan (α) = 0,05

$N=74; k=4; df=k; n-k-1=4; 69$

$F_{tabel} = F_{\alpha; k; n-k-1} = F_{0,05; 4; 69} = 2,50$

c. Kriteria pengujian :

$F_{hitung} > F_{tabel}$ (H_0 ditolak dan H_i diterima)

$F_{hitung} \leq F_{tabel}$ (H_0 diterima dan H_i ditolak)

d. Kesimpulan :

Dari hasil perhitungan komputer dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $25,92 > 2,50$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* secara bersama-sama

berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen yaitu tingkat kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan **terbukti**.

Tingkat kinerja yang tinggi dari seorang karyawan akan didapat jika mereka tidak merasakan stress dalam bekerja. Tingkat stress kerja yang tinggi akan menimbulkan pengaruh negatif bagi karyawan, berupa gejala psikologis, yaitu berkurangnya komitmen dalam berorganisasi, berkurangnya keterlibatan dalam pekerjaan, tidak memiliki rasa harga diri, terjadinya kelelahan ditempat kerja, emosi, dan timbulnya depresi. Pengaruh negatif yang dapat ditimbulkan dari tingginya tingkat stress kerja dalam pekerjaan adalah meningkatnya absensi, naiknya perputaran tenaga kerja (turnover), menurunnya kinerja, meningkatnya angka kecelakaan dalam bekerja, dan sebagainya. Selanjutnya akan timbul pengaruh negatif dari penerimaan stress kerja yaitu timbulnya gejala cognitive (tingkat kesadaran seorang karyawan) seperti pengambilan keputusan yang keliru atau salah, berkurangnya konsentrasi, dan menjadi pelupa. Pengaruh negatif lain yang akan ditimbulkan adalah menyangkut kesehatan fisik karyawan, seperti gangguan cardiovascular (jantung), terganggunya sistem kekebalan tubuh, dan gangguan kesehatan lainnya.

Karyawan sebaiknya menyadari bahwa pengaruh tersebut akan membahayakan diri mereka, sebab itu kesadaran dalam menghindari stress dalam bekerja, lebih meningkatkan berbagai usaha untuk mengurangi dan mengendalikan kadar *stressors* ditempat kerja, serta mengendalikan pengaruh negatif yang ditimbulkan agar tidak berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan.

3. Uji t

Digunakan untuk menguji apakah variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* masing-masing mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dari analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

TABEL IV.20
HASIL UJI t STATISTIK

Variabel	t_{tabel}	Sig
<i>Individual stressors</i>	- 4,655	0,000
<i>Group stressors</i>	- 3,323	0,001
<i>Organizational stressors</i>	- 2,163	0,034
<i>Extraorganizational stressors</i>	- 3,771	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

a. Variabel *Individual stressors*

Langkah-langkah pengujian :

- 1). Menentukan formulasi hipotesis nihil dan alternatif.

$H_0 : a_1 = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel

Individual stressors dengan variabel kinerja karyawan)

$H_1 : a_1 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Individual*

stressors dengan variabel kinerja karyawan)

- 2). Taraf signifikansi (α) = 0,05

$$t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)} = t_{(0,025; 74-4-1)} = t_{(0,025; 69)} = 1,980$$

3). Kriteria pengujian :

$$H_0 \text{ diterima jika } -1,980 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,980$$

$$H_0 \text{ ditolak jika } t_{\text{hitung}} > 1,980 \text{ atau } t_{\text{hitung}} < -1,980$$

4). Kesimpulan :

Hasil perhitungan komputer dengan menggunakan bantuan program SPSS diperoleh hasil uji t statistik pada tabel IV.20 untuk variabel *Individual stressors* sebesar $-4,655 < -1,980$ signifikan pada probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Indikator terjadinya stress kerja khususnya *Individual Stressors* yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari faktor-faktor *Individual Stressors* seperti beban tugas yang berlebihan dan makin beratnya tugas yang dirasakan oleh sebagian besar karyawan bagian penjualan. Hal tersebut menandakan bahwa tugas yang diberikan kepada setiap karyawan bagian penjualan tidak sesuai dengan kemampuan atau kapasitas mereka dalam bekerja. Hal tersebut sesuai dengan indikator *Individual Stressors* lainnya yang menyatakan bahwa kadang-kadang mereka merasakan bahwa peran atau posisi dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimilikinya. Mengadakan pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kemampuan pribadi seorang karyawan bagian penjualan dalam memasarkan produk-produk perusahaan perlu dilakukan secara rutin

dan teratur, agar karyawan mendapatkan masukan strategi-strategi baru dalam pemasaran produk perusahaan. Manfaat lain dari melaksanakan pelatihan dan pengembangan secara rutin adalah guna meningkatkan kemampuan karyawan agar tidak terdapat kesenjangan antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pihak manajemen juga perlu meningkatkan kebermaknaan tugas yang diemban setiap karyawan bagian penjualan dengan jalan peningkatan keterlibatan karyawan, menambah rasa percaya diri akan peran dalam perusahaan sebagai tenaga penjualan yang merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan, sehingga karyawan merasa pentingnya tugas yang dikerjakan, dan tidak merasakan hal tersebut sebagai beban tugas yang berlebihan. Saran jangka panjang yang dapat diajukan adalah dengan melakukan perbaikan seleksi personil dan penempatan karyawan yang selektif, sehingga personil yang tidak mampu untuk melaksanakan tugas dengan baik otomatis akan gugur dalam seleksi yang dilakukan oleh pihak manajemen.

Indikator *Individual Stressors* lainnya yang terjadi pada karyawan bagian penjualan adalah dualisme perintah dalam pekerjaan, dan wewenang yang kurang dalam pekerjaan yang kadang dirasakan karyawan sebagai sumber potensial *Individual Stressors* sehingga perlu diambil tindakan pencegahan oleh pihak manajemen yaitu dengan mendesain ulang deskripsi tugas dari

masing-masing karyawan bagian penjualan yang terdiri dari Area Supervisor Promotion Sales, Sales Representatif dan Sales Promotion Girl. Hal lain yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah dengan cara mengurangi birokrasi yang bertele-tele dalam pengambilan keputusan sehingga tidak membatasi ruang gerak karyawan.

Selanjutnya pembahasan mengenai indikator *Individual Stressors* lainnya yaitu rasa tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan, serta rasa tanggung jawab yang terlalu tinggi pada penyelesaian masalah bawahan kadang-kadang dirasakan sebagian besar Area Supervisor Promotion Sales yang bertugas sebagai pengawas penjualan pada suatu area atau daerah, dan bertugas sebagai penanggung jawab atas masalah-masalah dalam penjualan yang kadang sulit untuk terselesaikan oleh Sales Representatif dan Sales Promotion Girl. Hal tersebut dapat diatasi dengan membangun dan mengembangkan tim kerja dengan tujuan mendiskusikan setiap masalah yang sedang dihadapi dengan tim kerjanya ataupun group diskusi mengenai masalah yang ada, dipecahkan secara bersama-sama sehingga ada pertukaran pendapat antar karyawan baik yang bertugas sebagai Area Supervisor Promotion Sales, Sales Representatif, maupun SPG. Dengan membentuk tim kerja diharapkan terjalin rasa persaudaraan antar karyawan maupun rasa saling mendukung yang lebih erat.

Pihak manajemen sebaiknya menyadari bahwa karyawan merasakan indikator-indikator terjadinya stress kerja khususnya *Individual stressors*, sehingga dapat diambil program pengendalian dan manajemen stress secara tepat, terpadu, terarah, dan menyeluruh agar stressors tersebut tidak berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa secara parsial, naik turunnya *Individual stressors* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Variabel *Group stressors*

Langkah-langkah pengujian :

- 1). Menentukan formulasi hipotesis nihil dan alternatif.

$H_0 : a_1 = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Group stressors* dengan variabel kinerja karyawan)

$H_1 : a_1 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Group stressors* dengan variabel kinerja karyawan)

- 2). Taraf signifikansi (α) = 0,05

$$t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)} = t_{(0,025; 74-4-1)} = t_{(0,025; 69)} = 1,980$$

- 3). Kriteria pengujian :

H_0 diterima jika $-1,980 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,980$

H_0 ditolak jika $t_{\text{hitung}} > 1,980$ atau $t_{\text{hitung}} < -1,980$

- 4). Kesimpulan :

Hasil perhitungan komputer dengan menggunakan bantuan program SPSS diperoleh hasil uji t statistik pada tabel IV.20 untuk

variabel *Group stressors* sebesar $-3,323 < -1,980$ signifikan pada probabilitas $0,001 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Indikator terjadinya stress kerja khususnya *Group Stressors* yang meliputi hubungan dengan rekan sekerja yang terlalu resmi dan formal, tidak mengenal rekan sekerja, hubungan dengan rekan kerja satu bagian yang tidak lancar, hubungan dengan rekan kerja lain bagian yang tidak lancar, kesediaan karyawan lain untuk membantu jika seseorang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, masalah yang dipendam sendiri, kerjasama atau kekompakan antar karyawan, atasan yang terlalu membatasi untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan, masalah pertentangan atau perbedaan pendapat antar karyawan, persaingan tajam antar karyawan yang menjurus kearah konflik, dan adanya campur tangan karyawan lain dalam bekerja, yang dirasakan karyawan sebagai sumber-sumber stress kerja. Sebaiknya pihak manajemen berusaha untuk lebih mempererat jalinan kerjasama dan mempertahankan hubungan komunikasi yang sudah baik antar karyawan dengan cara menciptakan keakraban antar karyawan dengan rekan kerja, ataupun lain departemen, membiasakan diri untuk saling bertukar pikiran guna mendiskusikan kesulitan dalam pekerjaan dan masalah lain yang sedang dihadapinya. Karyawan sebaiknya belajar bernegosiasi dan berkomunikasi dengan baik, dapat lebih membuka diri dan lebih fleksibel dalam berhubungan dengan rekan kerja, atasan, maupun

bawahannya, sehingga terjalin proses timbal balik yang baik dan harmonis dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa secara parsial, naik turunnya *Group stressors* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Variabel *Organizational stressors*

Langkah-langkah pengujian :

- 1). Menentukan formulasi hipotesis nihil dan alternatif.

$H_0 : a_1 = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Organizational stressors* dengan variabel kinerja karyawan)

$H_1 : a_1 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Organizational stressors* dengan variabel kinerja karyawan)

- 2). Taraf signifikansi (α) = 0,05

$$t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)} = t_{(0,025; 74-4-1)} = t_{(0,025; 69)} = 1,980$$

- 3). Kriteria pengujian :

H_0 diterima jika $-1,980 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,980$

H_0 ditolak jika $t_{\text{hitung}} > 1,980$ atau $t_{\text{hitung}} < -1,980$

- 4). Kesimpulan :

Hasil perhitungan komputer dengan menggunakan bantuan program SPSS diperoleh hasil uji t statistik pada tabel IV.20 untuk variabel *Organizational stressors* sebesar $-2,163 < -1,980$

signifikan pada probabilitas $0,034 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Indikator terjadinya stress kerja khususnya *Organizational Stressors* yang meliputi suhu atau temperatur ditempat kerja, pengaturan udara atau sirkulasi, penerangan, suara mesin (kebisingan), keamanan dalam menjalankan peralatan, rutinitas pekerjaan sehari-hari, kesulitan dalam mengoperasikan mesin-mesin modern, kesediaan atasan menerima saran dan kritik dari karyawan tentang keputusan dan kebijakan yang diambil, sanksi yang cukup berat jika melanggar peraturan perusahaan, ketidaknyamanan dalam pembagian jam kerja, masalah komunikasi dengan atasan yang terlalu resmi, pemberian petunjuk oleh atasan jika karyawan mengalami kesulitan, perhatian atasan terhadap masalah yang dikemukakan karyawan, dan masalah ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya, yang dirasakan karyawan sebagai sumber-sumber stress kerja. Sebaiknya pihak manajemen berusaha untuk memberi perhatian dan merancang suatu tindakan yang konstruktif guna mengatasi dan mengelola *Organizational stressors* yang dirasakan mengganggu bagi karyawan.

Kondisi kerja, dan hubungan atasan dengan bawahan, merupakan hal yang mendukung seseorang dalam bekerja, sebab itu perusahaan harus mempertahankan kondisi tersebut dengan lebih memperhatikan keluhan karyawan, atasan dapat memberikan

petunjuk jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, sehingga dapat tercipta suasana kerja yang harmonis dan karyawan dapat bekerja dengan baik serta menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Indikator *Organizational stressors* lain yang dirasakan oleh karyawan adalah masalah ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya, saran yang dapat diajukan adalah dengan melakukan penilaian secara sungguh-sungguh, tidak sekedar formalitas, sehingga dapat dilihat seberapa besar kemajuan yang telah dilakukan karyawan dan agar tidak terjadi kesenjangan antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan hasil penilaian kinerja.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa secara parsial, naik turunnya *Organizational stressors* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Variabel *Extraorganizational stressors*

Langkah-langkah pengujian :

- 1). Menentukan formulasi hipotesis nihil dan alternatif.

$H_0 : a_1 = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Extraorganizational stressors* dengan variabel kinerja karyawan)

$H_1 : a_1 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Extraorganizational stressors* dengan variabel kinerja karyawan)

2). Taraf signifikansi (α) = 0,05

$$t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)} = t_{(0,025; 74-4-1)} = t_{(0,025; 69)} = 1,980$$

3). Kriteria pengujian :

$$H_0 \text{ diterima jika } -1,980 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,980$$

$$H_0 \text{ ditolak jika } t_{\text{hitung}} > 1,980 \text{ atau } t_{\text{hitung}} < -1,980$$

4). Kesimpulan :

Hasil perhitungan komputer dengan menggunakan bantuan program SPSS diperoleh hasil uji t statistik pada tabel IV.20 untuk variabel *Extraorganizational stressors* sebesar $-3,771 < -1,980$ signifikan pada probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Indikator terjadinya stress kerja khususnya *Extra organizational Stressors* yang meliputi masalah keluarga, masalah perekonomian, penyesuaian diri dengan kenaikan harga barang, komunikasi dengan masyarakat sekitar, kondisi lingkungan, dan masalah keamanan di lingkungan tempat tinggal, yang dirasakan karyawan sebagai sumber-sumber stress kerja. Sebaiknya pihak manajemen berusaha untuk lebih mempererat jalinan kerjasama yang telah ada, dengan cara meningkatkan hubungan informal seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja dengan melakukan kegiatan olah raga, seperti sepak bola, tenis meja, bola voli, dan lainnya, ataupun dengan jalan mengadakan rekreasi bersama keluarga karyawan ketempat wisata, ataupun dengan cara

melaksanakan perayaan hari besar keagamaan sesuai dengan agama yang dianut. Kegiatan diluar aktivitas kerja akan berguna bagi karyawan karena hal tersebut dapat meningkatkan kesehatan mental karyawan, sehingga karyawan dapat lebih siap untuk melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut perlu didukung dengan kegiatan karyawan dengan melakukan perluasan jaringan dukungan sosial sehingga karyawan tidak merasa sendirian jika sedang mengalami masalah dalam pekerjaannya.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa secara parsial, naik turunnya *Extraorganizational stressors* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan komputer nilai t_{hitung} pada tabel IV.20 ataupun pada lampiran uji hipotesis, nampak bahwa variabel *Individual stressors* merupakan variabel yang paling dominan berperan terhadap tingkat kinerja karyawan bagian penjualan PT. Estrella Laboratories dengan nilai t_{hitung} yang paling kecil yaitu - 4,655. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Individual Stressor* merupakan sumber stress yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories **terbukti**.

Variabel *Individual stressors* merupakan indikator *stressors* yang paling berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories, dengan indikator *stressors* seperti karyawan merasakan beban tugas yang dipikul sangat berat dengan target penjualan yang sangat tinggi dan standart mutu yang tinggi, sehingga sulit dicapai

dengan kemampuan yang dimilikinya dan ada kemungkinan bahwa hal tersebut dapat menjadi beban mental bagi karyawan bagian penjualan. Indikator lain adalah rasa tidak percaya diri yang ada pada setiap karyawan bagian penjualan akan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang mereka miliki sehingga ada perasaan tidak mampu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Ataupun rasa tanggung jawab yang mereka rasakan terlalu besar pada setiap tindakan yang diambil sehingga akan mempengaruhi tanggung jawabnya terhadap karyawan lain.

Hasil pada penelitian agak sedikit berbeda dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh C. Dian Lora Presti Palupi (2002) dengan judul penelitian analisis peranan stres kerja terhadap tingkat kinerja karyawan bagian produksi PT. Indo Acidatama Chemical Industry Karang Anyar. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *individual stressors*, *group stressors*, *organizational stressors*, dan *extarorganizational stressors* secara bersama-sama mempunyai peranan yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan, dan variabel yang paling dominan berperan adalah variabel *organizational stressors* dengan nilai t_{hitung} yang paling kecil yaitu $-3,001$.

Perbedaan terletak pada hipotesis kedua dimana pada penelitian terdahulu menyebutkan bahwa variabel *organizational stressors* merupakan variabel yang paling dominan berperan terhadap tingkat kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian ini menyebutkan bahwa variabel *individual stressors* merupakan variabel yang paling dominan berperan terhadap tingkat kinerja karyawan. Perbedaannya dikarenakan bahwa

penelitian ini meneliti sumber-sumber stress kerja pada karyawan bagian penjualan, dimana karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan menjual yang sangat baik, dan mampu memenuhi target penjualan setiap bulannya. Mereka sering bekerja diluar ruangan, bepergian menuju tempat distributor atau agen penjualan, berhadapan dengan karakter setiap individu yang berbeda-beda. Sedangkan pada penelitian terdahulu, meneliti sumber-sumber stress kerja pada karyawan bagian produksi, dimana mereka dituntut untuk memenuhi target produksi setiap bulannya, mereka terus berhadapan dengan mesin dan alat-alat modern lainnya, dan mereka terus berada didalam ruangan perusahaan, sehingga akan menimbulkan kejenuhan, kebosanan, dan rasa tidak aman dalam menjalankan mesin-mesin modern perusahaan.

4. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini digunakan untuk mengetahui prosentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dan prosentase pengaruh variabel lain yang tidak diteliti. Dari hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil koefisien determinasi sebesar 0,577. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan sebesar 57,7% dipengaruhi oleh variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors*. Sedangkan 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* mampu menjelaskan 57,7% tingkat kinerja seorang karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Bab ini merupakan bab yang mengemukakan hasil dari analisis data penelitian dan hasil pengujian hipotesis yang merupakan jawaban dari perumusan masalah yang telah dikemukakan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan Program SPSS 10.0 for Windows melalui analisis regresi berganda guna mencari pengaruh dari variabel Sumber-sumber Stress Kerja terhadap variabel Tingkat Kinerja Karyawan Bagian Penjualan PT. Estrella Laboratories Jakarta yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis regresi berganda diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 13,496 - 0,161 X_1 - 0,087 X_2 - 0,061 X_3 - 0,131 X_4 + e$$

Dari hasil analisis regresi berganda tersebut dapat diketahui bahwa nilai konstanta (a_0) yang bertanda positif, menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* semuanya dianggap tidak ada ($X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$), maka tingkat kinerja karyawan akan lebih tinggi, bila dibandingkan jika karyawan tidak merasakan adanya stress kerja dalam diri mereka. Dengan kata lain jika diasumsikan karyawan tidak mengalami stress kerja, maka kinerjanya akan lebih tinggi. Naiknya tingkat kinerja karyawan juga akan

membuat kinerja perusahaan secara keseluruhan lebih tinggi, sehingga akan menyebabkan keuntungan bagi perusahaan.

Sedangkan nilai koefisien masing-masing variabel independen yaitu variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* yang bertanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* yang dirasakan karyawan naik atau meningkat, maka tingkat kerjanya akan menurun.

2. Dari hasil uji F dapat diketahui bahwa keempat variabel independen tersebut secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari perhitungan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS yang menghasilkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $25,92 > 2,50$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen yaitu tingkat kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan **terbukti**.

3. Hasil perhitungan komputer dengan menggunakan bantuan program SPSS diperoleh hasil uji t statistik untuk variabel *Individual stressors* sebesar $-4,655 < -1,980$ dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa secara parsial, naik turunnya *Individual stressors* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan untuk variabel *Group stressors* diperoleh nilai t hitung sebesar $-3,323 < -1,980$ dengan probabilitas $0,001 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa secara parsial, naik turunnya *Group stressors* juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk variabel *Organizational stressors* diperoleh nilai t hitung sebesar $-2,163 < -1,980$ dengan probabilitas $0,034 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa secara parsial, naik turunnya *Organizational stressors* juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk variabel *Extraorganizational stressors* diperoleh nilai t hitung sebesar $-3,771 < -1,980$ dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa secara parsial, naik turunnya *Extraorganizational stressors* akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel masing-masing variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors* berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Dari keempat variabel tersebut

ternyata variabel *Individual stressors* mempunyai pengaruh paling dominan terhadap tingkat kinerja karyawan dengan nilai t_{hitung} yang paling kecil yaitu - 4,655. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Individual Stressor* merupakan sumber stress yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT Estrella Laboratories **terbukti**.

4. Dari uji koefisien determinasi diperoleh nilai R^2 sebesar 0,577. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan sebesar 57,7% dipengaruhi oleh variabel *Individual stressors*, *Group stressors*, *Organizational stressors*, dan *Extraorganizational stressors*. Sedangkan 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

B. SARAN

Pada bab ini peneliti juga berusaha memberi saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Faktor *Individual stressors* merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap tingkat kinerja karyawan. Indikator *Individual stressors* yang meliputi beban tugas yang berlebihan, makin beratnya tugas, dualisme perintah dalam pekerjaan, peran atau posisi dalam perusahaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki, wewenang yang kurang dalam pekerjaan, ketidakjelasan tujuan pekerjaan, tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan

karyawan lain, serta rasa tanggung jawab yang terlalu tinggi pada penyelesaian masalah bawahan, kadang-kadang dirasakan karyawan sebagai sumber-sumber stress kerja atau *stressors* yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator *Individual stressors* yang paling banyak dirasakan karyawan sebagai sumber stress kerja adalah peran atau posisi didalam perusahaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki. Perusahaan dapat mengadakan pelatihan dan pengembangan secara rutin guna meningkatkan kemampuan pribadi seorang karyawan bagian penjualan dalam memasarkan produk-produk perusahaan perlu dilakukan, agar karyawan mendapatkan masukan strategi-strategi baru dalam pemasaran produk perusahaan. Manfaat lainnya adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar tidak terdapat kesenjangan antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Mengenai indikator *Individual stressors* lain yang kadang dirasakan karyawan mengganggu dan dapat berpengaruh terhadap kinerja mereka adalah beban tugas yang berlebihan dan makin beratnya tugas yang diemban. Pihak manajemen dapat melakukan usaha dengan jalan mendesain ulang deskripsi tugas karyawan bagian penjualan yang terdiri dari Area Supervisor Promotion Sales, Sales Representatif dan Sales Promotion Girl sehingga karyawan dapat menghindari adanya ketidakjelasan tujuan pekerjaan atau tugas yang dikerjakannya. Pihak manajemen juga perlu untuk meningkatkan kebermaknaan tugas yang diemban setiap karyawan bagian penjualan dengan jalan peningkatan

keterlibatan karyawan, menambah rasa percaya diri akan peran dalam perusahaan sebagai tenaga penjualan yang merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan, sehingga karyawan memahami wewenang yang mereka miliki dalam hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukannya, selain itu karyawan akan merasakan pentingnya tugas yang dikerjakan, dan tidak merasakan hal tersebut sebagai beban tugas yang berlebihan. Indikator *Individual stressors* yaitu dualisme perintah dalam pekerjaan yang kadang dirasakan karyawan dapat ditanggulangi dengan cara mengurangi birokrasi yang berbelit-belit dalam pengambilan keputusan sehingga tidak membatasi ruang gerak karyawan. Selanjutnya mengenai indikator *Individual stressors* yaitu tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan yang mempengaruhi keamanan dan kesejahteraan karyawan lain, dan rasa tanggung jawab yang terlalu tinggi pada penyelesaian masalah bawahan, dapat diatasi dengan membentuk tim kerja dengan tujuan mendiskusikan setiap masalah yang sedang dihadapi dengan tim kerjanya, sehingga masalah dan tanggung jawab yang ada bukan sebagai tanggung jawab individu atau pribadi melainkan sebagai tanggung jawab kelompok yang dapat dipecahkan dengan jalan tukar pikiran dan mendiskusikan masalah yang ada secara bersama-sama.

2. Indikator *Group stressors* yang meliputi hubungan dengan rekan sekerja yang terlalu resmi dan formal, tidak mengenal rekan sekerja, hubungan dengan rekan kerja satu bagian yang tidak lancar, hubungan dengan rekan kerja lain bagian yang tidak lancar, kesediaan karyawan lain untuk membantu jika seseorang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya,

masalah yang dipendam sendiri, kerjasama atau kekompakan antar karyawan, atasan yang terlalu membatasi untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan, serta adanya persaingan tajam antar karyawan yang menjurus kearah konflik, jarang dirasakan karyawan sebagai sumber-sumber stress kerja atau *stressors* yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebab itu, pihak personalia dan/atau karyawan hanya perlu untuk mempererat jalinan kerjasama dan mempertahankan hubungan komunikasi yang sudah baik antar karyawan dengan cara menciptakan keakraban antar karyawan dengan rekan kerja, ataupun lain departemen, membiasakan diri untuk saling bertukar pikiran guna mendiskusikan kesulitan dalam pekerjaan dan masalah lain yang sedang dihadapinya. Karyawan sebaiknya belajar bernegosiasi dan berkomunikasi dengan baik, dapat lebih membuka diri dan lebih fleksibel dalam berhubungan dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahannya, sehingga terjalin proses timbal balik yang baik dan harmonis dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Atau dengan membangun dan mengembangkan tim kerja yang bertujuan untuk mendiskusikan setiap masalah yang sedang dihadapi dengan tim kerjanya ataupun group diskusi mengenai masalah yang ada, dipecahkan secara bersama-sama sehingga ada pertukaran pendapat antar karyawan bagian penjualan. Dengan membentuk tim kerja diharapkan terjalin rasa persaudaraan antar karyawan maupun rasa saling mendukung yang lebih erat.

3. Tanggapan karyawan mengenai sumber-sumber stress kerja yang berasal dari *Organizational stressors* yaitu mengenai kondisi kerja yang buruk

serta hubungan kerja yang kurang baik dengan atasan, bawahan, ataupun dengan rekan kerjanya, jarang dirasakan karyawan sebagai sumber stress kerja yang dapat berpengaruh terhadap tingkat kinerjanya. Sebab itu perusahaan harus mempertahankan kondisi tersebut dengan lebih memperhatikan keluhan karyawan, atasan dapat memberikan petunjuk jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, sehingga dapat tercipta suasana kerja yang harmonis dan karyawan dapat bekerja dengan baik serta menghasilkan kinerja yang memuaskan. Selanjutnya mengenai masalah ketidaksesuaian penilaian hasil kerja dengan hasil kerja yang sesungguhnya harus diselesaikan dengan melakukan penilaian secara sungguh-sungguh, tidak sekedar formalitas, sehingga dapat dilihat seberapa besar kemajuan yang telah dilakukan karyawan dan agar tidak terjadi kesenjangan antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan hasil penilaian kinerja.

4. Indikator-indikator *Extraorganizational stressors* yang meliputi masalah keluarga, masalah perekonomian, penyesuaian diri dengan kenaikan harga barang, komunikasi dengan masyarakat sekitar, kondisi lingkungan, dan masalah keamanan di lingkungan tempat tinggal kadang-kadang dirasakan karyawan sebagai sumber-sumber stress kerja atau *stressors* yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebab itu, pihak personalia dan/atau karyawan perlu untuk lebih mempererat jalinan kerjasama yang telah ada, dengan cara meningkatkan hubungan informal seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja dengan melakukan kegiatan olah raga, seperti sepak bola, tenis meja, bola voli, dan lainnya, ataupun dengan

jalan mengadakan rekreasi bersama keluarga karyawan ketempat wisata, ataupun dengan cara melaksanakan perayaan hari besar keagamaan sesuai dengan agama yang dianut. Kegiatan diluar aktivitas kerja akan berguna bagi karyawan karena hal tersebut dapat meningkatkan kesehatan mental karyawan, sehingga karyawan dapat lebih siap untuk melaksanakan pekerjaannya. Kegiatan tersebut perlu didukung dengan kegiatan karyawan dengan cara melakukan perluasan jaringan dukungan sosial sehingga karyawan tidak merasa sendirian jika sedang mengalami masalah dalam pekerjaan.

5. Penelitian ini membuktikan bahwa sumber-sumber stress kerja yang berasal dari dalam individu itu sendiri atau *Individual stressors* , memiliki pengaruh yang paling besar terhadap tingkat kinerja karyawan tersebut. Sebab itu, perusahaan sebaiknya lebih selektif dalam memilih atau merekrut tenaga kerja, dengan melakukan perbaikan seleksi personil yang ketat dan penempatan karyawan yang selektif. Tujuan dari kegiatan ini agar perusahaan mampu menyaring setiap personil yang dianggap mampu untuk melaksanakan tugasnya sebagai tenaga penjualan dan perusahaan dapat memilih calon tenaga kerja yang memiliki daya tahan yang tinggi terhadap stress kerja yang kemungkinan akan terjadi pada masa kerja jika mereka berhasil direkrut sebagai tenaga penjualan. Sehingga sumber-sumber stress kerja khususnya *Individual stressors* diharapkan tidak akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan tersebut.