

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *JOB STRESS* SERTA  
PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA *SALESMAN*  
(Studi Kasus pada PT. Adira Finance Cabang Bangkong Semarang)**

Oleh :  
Agus Setyono  
Mudji Rahardjo  
Rini Nugraheni  
Edy Rahardja

**ABSTRACT**

The problem about job stress it seems becomes an interesting perspective together with the increase of the more and more complex challenge and competition. This research aims to evaluate the influence of the organizational and individual stressor to the job stress and also the effect to the job satisfaction and performance.

To test the research hypothesis' , 140 employees of PT. Adira Finance Bangkong Semarang Branch Office was asked to answer questionnaires about their perceptions of the organizational stressor, individual stressor, job stress, job satisfaction, and performance. The data acquired was analyzed using the Structural Equation Model (SEM). The result of this analysis, known that the Structural Equation Model has fulfilled the Goodness of Fix Index criteria: chi square = 162.200, probability = 0.522, RMSEA = 0.055, GFI = 0.950, AGFI = 0.912, TLI = 0.967, CFI = 0.977.

The hypothesis testing shows that organizational stressor have an effect on the job stress, individual stressor have an effect on the job stress, the job stress have an effect on the job satisfaction, and the job stress have an effect on the performance.

Based on the results, managerial implication suggest that the job satisfaction and performance can be improved by manage the job stress which is done by the company through stress management and by individual through counseling.

**Key words : organizational stressor, individual stressor, job stress, job satisfaction, performance**

**PENDAHULUAN**

Perkembangan ekonomi yang cepat, perampangan perusahaan, PHK, merger dan bangkrutnya beberapa perusahaan sebagai akibat dari krisis yang berkepanjangan telah menimbulkan dampak yang sangat merugikan bagi ribuan bahkan jutaan tenaga kerja. Mereka harus rela dipindahkan kebagian yang sangat tidak mereka kuasai dan tidak tahu

berapa lama lagi mereka akan dapat bertahan atau dipekerjakan. Selain itu mereka harus menghadapi boss baru, pengawasan yang ketat, tunjangan kesejahteraan berkurang dari sebelumnya, dan harus bekerja lebih lama dan lebih giat demi mempertahankan status sosial ekonomi keluarga. Para pekerja di setiap level mengalami tekanan dan ketidakpastian.

Situasi inilah yang seringkali memicu terjadinya stress kerja.

Stress dalam pekerjaan merupakan sebuah konsep penting dalam kaitannya dengan perilaku organisasi. Stress dapat ditimbulkan dari semakin banyaknya tantangan yang dihadapi seperti lingkungan kerja, karakteristik persaingan yang semakin tinggi, tidak dapat memanfaatkan waktu secara maksimal, faktor-faktor yang tidak terkontrol, tidak cukupnya ruang untuk bekerja, perkembangan teknologi informasi yang terus menerus, tuntutan permintaan yang berlebihan dari *stakeholders* (Hall dan Savery, 1986; Nasurdin *et al*, 2005). Di samping itu juga menurut Murray dan Forbes (1986) dalam Cahyono (2006) stress lebih disebabkan oleh meningkatnya tuntutan akan manajemen partisipatori, sistem yang komputeris, dan meningkatnya ketidakpastian. Pada sisi lain seorang pimpinan atau manager dituntut untuk dapat bekerja dan mengelola organisasi di bawah tekanan. Dari waktu ke waktu stress karyawan akan menjadi masalah yang serius bagi organisasi. Muatan tugas yang begitu besar cenderung merupakan penyebab stress yang dominan karena karyawan harus bekerja lebih banyak dengan kemampuan yang dimiliki.

Pada tahapan selanjutnya, stress akan berpengaruh terhadap kinerja. Robbins (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara stress dengan kinerja. Pada tahapan tertentu stress akan meningkatkan kinerja karyawan, namun dengan semakin tinggi tingkatan stress akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Lebih lanjut, Robbins (2006) mengindikasikan terdapat gejala yang ditimbulkan dengan adanya stress, yaitu gejala *physiological*, *psychological*, dan *behavior*. Gejala *physiological* dapat dilihat dengan adanya dampak langsung berupa perubahan kesehatan dari orang yang menderita stress. Perubahan yang terjadi misalnya perubahan metabolisme tubuh, meningkatnya tekanan darah, meningkatnya

detak jantung, keluhan sakit kepala, dan berdampak pada serangan jantung. Gejala *psychological* muncul dengan adanya ketidakpuasan, ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda. Gejala ketiga yang disebabkan oleh stress adalah pada perilaku karyawan. Indikasinya antara lain menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi, perputaran tenaga kerja semakin tinggi. Di samping itu, juga dapat berakibat pada kebiasaan pola makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur. Penelitian dari Grandey dan Cropanzano (1999), Edwards dan Rothbard (1999), Kinicki, et al (1996) membuktikan bahwa stress berkaitan secara negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, emosi positif, dan kinerja serta berhubungan secara positif dengan tingkat perputaran yang disebabkan oleh kepenatan.

Berbagai gejala yang muncul dalam stress tentunya ditimbulkan oleh berbagai sebab. Adapun sumber-sumber potensial yang dapat menyebabkan seseorang stress antara lain: faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individu (Robbins, 2006). Faktor lingkungan terkait dengan ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat stress karyawan, siklus bisnis yang dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian lingkungan, dan ketidakpastian teknologi. Di lingkungan organisasi berbagai penyebab stress antara lain tekanan untuk menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, pimpinan yang menciptakan budaya ketegangan, rasa takut, dan kecemasan, rekan kerja yang tidak kompak. Semua itu dapat diklasifikasikan dalam tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tingkat hidup organisasi. Faktor pribadi yang memicu munculnya stress antara lain: persoalan keluarga, masalah

ekonomi pribadi, karakteristik pribadi bawaan, dan beban kerja yang berlebih.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan keuangan, PT. Adira Finance Cabang Bangkok Semarang dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan yang mudah dan cepat kepada konsumen yang mengajukan permohonan pembiayaan keuangan. Namun pelayanan yang mudah dan cepat saja tidaklah cukup untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama. Semakin ketatnya persaingan tersebut memunculkan tuntutan peran masing-masing karyawan PT. Adira Finance Cabang Bangkok Semarang baik sebagai individu maupun sebagai anggota organisasi/perusahaan.

Mendasar pada hal-hal tersebut diatas, maka identifikasi terhadap faktor organisasional dan faktor individual sebagai penyebab terjadinya *job stress* serta pengaruh *job stress* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi masalah yang menarik dan penting untuk diteliti. Sehingga dari uraian-uraian tersebut diambil sebuah judul penelitian tentang "**Analisis pengaruh *job stress* terhadap kepuasan kerja, dan kinerja *salesman* PT. Adira Finance Cabang Bangkok Semarang**".

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Job Stress**

Secara formal, stress didefinisikan sebagai suatu respons adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologis individu yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik khusus pada seseorang (Ivancevich dan Matteson, 1980 dalam Kreitner dan Kinicki, 2005). Definisi lain tentang stress dikemukakan oleh Schuler (1980) dan Kahn dan Byosiere (1992) dalam Robbins (2006) bahwa stress adalah kondisi dinamik yang di dalamnya individu

menghadapi peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting.

Beehr dan Newman (1978) dalam Rini (2002) mengategorikan gejala stress kedalam beberapa aspek, yaitu (1) kecemasan dan ketegangan, (2) bingung, marah dan sensitif, (3) menunda atau menghindari pekerjaan, (4) prestasi dan produktivitas menurun, (5) meningkatnya frekuensi absensi, (6) meningkatnya agresifitas, (7) menurunnya kualitas hubungan interpersonal.

### **Sumber Stress (Stressor)**

Sumber stress atau yang disebut dengan *stressor* adalah faktor-faktor lingkungan yang menimbulkan stress. Dengan kata lain, stressor adalah suatu prasyarat untuk mengalami respon stress (Kreitner dan Kinicki, 2005). Dari Model Stress Pekerjaan yang dikembangkan dari Koslowsky (1998) dan Matteson dan Ivancevich (1979) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) diketahui bahwa terdapat empat jenis stressor, yaitu individual, kelompok, organisasi, dan diluar organisasi. Stressor individual adalah stressor yang berkaitan secara langsung dengan tugas-tugas kerja seseorang. Contoh stressor individual yang paling umum adalah tuntutan pekerjaan, kelebihan beban kerja, konflik peran, ambiguitas peran, kerepotan sehari-hari, pengendalian yang dirasakan atas peristiwa yang muncul dalam lingkungan kerja, dan karakteristik pekerjaan (Jorge, et al, 1999 dan Schaubroeck dan Fink, 1998). Selain variabel-variabel tersebut, terdapat keamanan kerja yang juga merupakan stressor tingkat individual yang penting untuk dikelola karena berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Suatu penelitian yang dilakukan oleh Davy, et al (1997) mengungkapkan bahwa kehilangan pekerjaan yang disebabkan oleh suatu merger ternyata merupakan kekhawatiran utama bagi mereka ditempat kerja.

Stressor organisasional mempengaruhi sejumlah besar karyawan. Kebudayaan organisasi merupakan contoh utama. Hasil penelitian dari Dwyer dan Ganster (1993) mengindikasikan bahwa sebuah lingkungan dengan tekanan yang tinggi yang menempatkan permintaan kerja yang terus menerus pada karyawan akan menyalakan respon stress. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi merupakan suatu sumber lain dari stress organisasional (Kreitner dan Kinicki, 2005). Kemudian, desain kantor, dan lingkungan umum kantor merupakan stressor organisasional yang penting dan juga penerangan yang buruk, suara yang bising, penempatan perabot yang tidak tepat, dan suatu lingkungan yang kotor atau bau akan menciptakan stress.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda – beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (2006) terdiri dari atas lima indikator, yaitu: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, dan kepenyeliaan (supervisi). Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Menurut Dessler (1997), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil dari motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut criteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001).

Dyne, Linn Van, Graham dan Dienesch (1994), Fisher dan Richard (2001) dalam Mas'ud (2004, p. 206-207) mengemukakan empat indikator untuk mengukur persepsi responden tentang kinerja, yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) tanggung jawab pada pekerjaan, dan (4) persyaratan formal pekerjaan (standard hasil pekerjaan).

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi**

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah salesman PT. Adira Finance Cabang Bangkong Semarang. Jumlah salesman PT. Adira Finance Cabang Bangkong Semarang sampai dengan bulan Juni 2007 tercatat terdapat 195 orang.

## Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus (Ferdinand, 2005)

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

Karena dalam penelitian ini terdapat 21 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel minimal} &= 21 \times 5 \\ &= 105 \text{ responden} \end{aligned}$$

Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut maka jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian adalah 130 responden. Akan tetapi atas dasar pertimbangan peneliti, bahwa dimungkinkan terdapat faktor-faktor yang dimungkinkan terjadi di lapangan seperti responden tidak berada di tempat ketika sedang dilakukan penelitian atau bahkan responden tidak lagi bekerja di tempat penelitian dan kuesioner yang harus didrop karena jawaban tidak lengkap dan tidak konsisten maka jumlah sampel ditambah. Sehingga untuk keperluan pengambilan sampel, sampel yang disebarkan adalah sebanyak 140 sampel.

## Teknik Pengambilan Sampel

Untuk dapat menentukan atau memilih sampel sebanyak 140 responden, digunakan Teknik *Simple Random Sampling*. Teknik *Simple Random Sampling* dipilih karena tiap elemen populasi memiliki peluang atau kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai subjek (Sekaran, 2006). Untuk dapat menentukan sampel sejumlah 140 responden dari 195 obyek penelitian maka digunakan tabel acak (random).

## Metode Pengumpulan Data

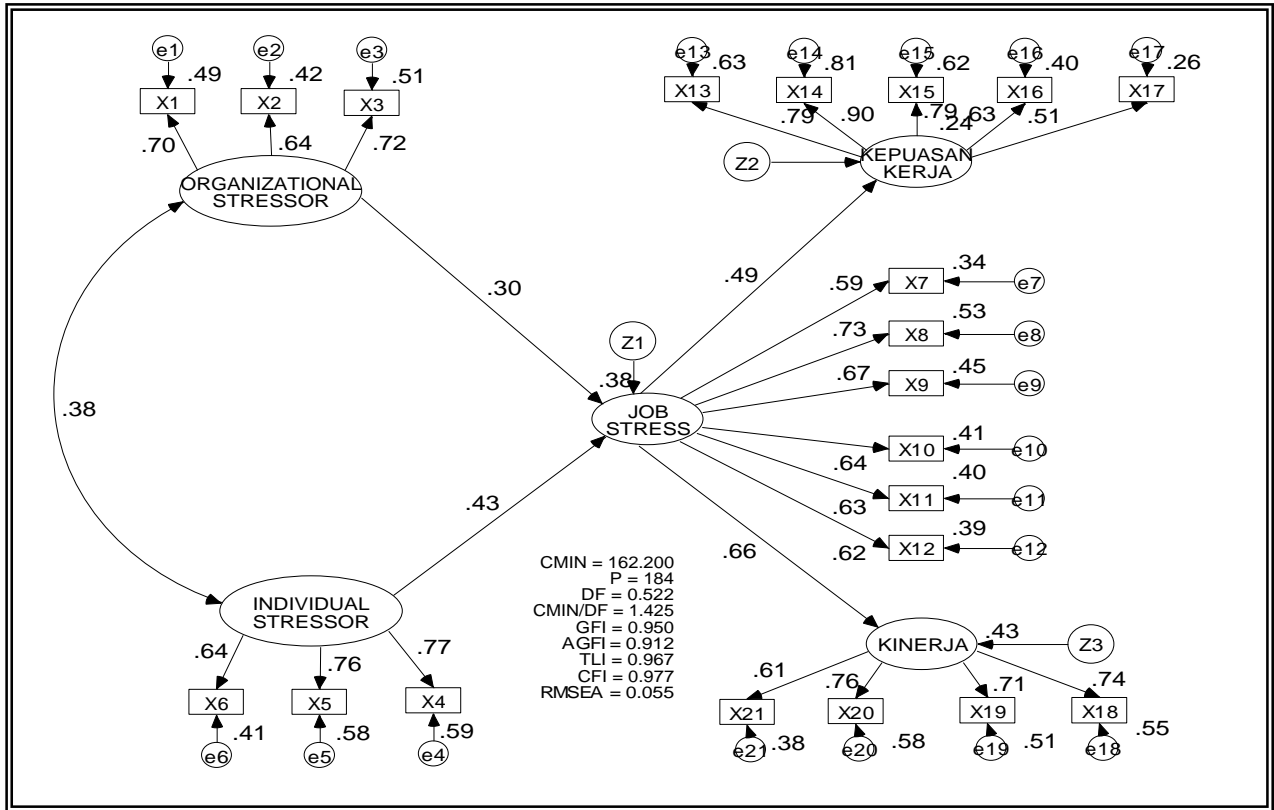
Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006).

## Teknik Analisis Data

Metode yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang diteliti. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan.

## ANALISIS DATA

Gambar 1  
Analisis Full Model



Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* berikut ini :

### 1. Asumsi-asumsi SEM

#### a. Ukuran Sampel

Model SEM berisi empat bentuk dengan masing-masing bentuk memiliki lebih dari tiga item (variabel yang diamati), komunalitas masing-masing item yang dihasilkan  $> 0.6$  maka dapat diestimasi dengan sample yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 140 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sample.

#### b. Normalitas

Untuk mengevaluasi kenormalitasan data, dilakukan dengan mengamati nilai CR multivariate dengan rentang  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54). Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 2.428. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data *observed variable* adalah normal.

#### c. Outliers

##### *Univariate Outliers*

Evaluasi *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Nilai Z-

score yang berada pada rentang  $\geq \pm 3$  menunjukkan adanya *univariate outliers*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada indikator yang memiliki *univariate outliers*, yaitu X15. Meskipun demikian data tersebut tidak dihilangkan karena menggambarkan keadaan responden sesungguhnya pada saat dilakukan penelitian.

#### *Multivariate Outliers*

Nilai *Mahalanobis Distance* digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 21 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2(21, 0.001) = 46.7970$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *Mahalanobis* maksimal adalah 49.876 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat *multivariate outliers*.

Meskipun demikian, data tersebut tidak dihilangkan karena menggambarkan keadaan responden sesungguhnya pada saat dilakukan penelitian.

- d. **Multikolinieritas dan Singularitas**  
Evaluasi terhadap ada tidaknya masalah multikolinieritas dan singularitas dapat dilihat dari nilai determinan matriks kovarians. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 211\,147\,080.900$$

Berdasarkan nilai *determinant of sample covariance matrix* yang berada sangat jauh dari nol dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas.

## 2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, digunakan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off* yang disajikan dalam tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Full Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=184)	Kecil (< 216.64920)	162.200	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.522	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.055	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.950	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.912	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.425	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.967	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.977	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan analisis yang dilakukan yang disajikan dalam tabel 1 diketahui bahwa model yang kita analisa adalah model recursive dengan jumlah sample 140. Nilai Chi-Square = 162.200 dengan df = 184 dan probabilitas 0.522. Hasil Chi-Square ini

menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan model sama dengan data empiris diterima yang berarti model adalah fit.

## Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian terhadap keempat hipotesis penelitian disajikan dalam tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std Est	Est	SE	CR	P	Kesimpulan
JOB_STRESS	←	ORGANIZATIONAL STRESSOR	0.304	0.302	0.121	2.495	0.013	Diterima
JOB_STRESS	←	INDIVIDUAL STRESSOR	0.433	0.411	0.116	3.539	0.000	Diterima
KEPUASAN KERJA	←	JOB_STRESS	0.490	0.431	0.098	4.416	0.000	Diterima
KINERJA	←	JOB_STRESS	0.658	0.536	0.106	5.050	0.000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh organizational stress terhadap job stress menunjukkan nilai CR sebesar 2.495 dengan probabilitas sebesar 0.013. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel organizational stressor berpengaruh terhadap job stress.

### 2. Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh individual stressor terhadap job stress menunjukkan nilai CR sebesar 3.539 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel individual stressor berpengaruh terhadap job stress.

### 3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh job stress terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4.416 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel job stress berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 4. Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh job stress terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 5.050 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel job stress berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Sesuai dengan uraian yang disampaikan pada bab sebelumnya, penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengkajian secara lebih mendalam mengenai bagaimanakah cara meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja salesman melalui pengelolaan *job stress* ? Dari hasil penelitian yang dilakukan telah menjawab masalah penelitian tersebut secara signifikan yang menghasilkan dua proses dasar untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja salesman PT. Adira Finance Cabang Bangkok Semarang, yaitu:

**Pertama**, peningkatan kepuasan dan kinerja salesman dapat dilakukan dengan mengelola *job stress*. Agar *job stress* dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja salesmana maka sumber stress yang berasal dari organisasi harus dapat dikendalikan. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa *job stress*, kepuasan kerja dan kinerja berada dalam kategori sedang. Hal tersebut juga dapat diakibatkan oleh *organizational stressor* yang dirasakan oleh pelanggan juga berada dalam kategori sedang. Hal tersebut tampak dari persepsi responden terhadap masing-masing indikator *organizational stressor*, yaitu responden kadang-kadang merasa khawatir tentang kelangsungan perusahaan atau keamanan



perusahaan karena kredit macet yang tinggi, responden kadang juga stress bila ada nasabah saya yang ternyata susah untuk membayar, dan responden kadang merasa stress dengan gaya kepemimpinan supervisor. Penilaian tersebut dapat merupakan indikasi bahwa persepsi responden terhadap *organizational stressor* yang ada di PT. Adira Finance Cabang Bangkok Semarang sedang.

**Kedua**, peningkatan kepuasan dan kinerja salesman dapat dilakukan dengan mengelola sumber stress yang berasal dari individu. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa *job stress*, kepuasan kerja dan kinerja berada dalam kategori sedang. Hal tersebut juga dapat diakibatkan oleh *individual stressor* yang dirasakan oleh pelanggan juga berada dalam kategori sedang. Hal tersebut tampak dari persepsi responden terhadap masing-masing indikator *individual stressor*, yaitu responden merasa bahwa perusahaan menyerahkan banyak tanggung jawab mulai dari mencari nasabah, menagih, menarik kendaraan yang mengalami masalah pembayaran, dan membuat laporan, responden kadang merasa kesulitan untuk mencapai target pembiayaan yang dibebankan kepada saya, dan kadang responden menjadi kurang istirahat karena harus bekerja extra untuk mencapai target yang kurang.

### **Implikasi Manajerial**

Kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi yang dimiliki oleh salesman menentukan keberhasilan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan pertumbuhan. Kepuasan dan kinerja salesman yang rendah akan merugikan perusahaan dan merupakan indikator bahwa terdapat permasalahan pada perusahaan tersebut. Terjadinya *job stress* yang disebabkan oleh sumber-sumber stress yang berasal dari organisasi dan individu merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Melalui pengujian hipotesis, selanjutnya dapat dikembangkan kebijakan

manajerial yang dapat digunakan sebagai sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan dapat diturunkan dari teori yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Teori tersebut adalah bahwa Kinerja dan kepuasan salesman dapat ditingkatkan melalui pengelolaan *job stress* yang baik, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Nilai R Square untuk kepuasan kerja dan kinerja masing-masing sebesar 0.24 dan 0.43. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *job stress* lebih berpengaruh terhadap kinerja salesman daripada terhadap kepuasan kerja. Nilai R square untuk *job stress* adalah sebesar 0.38, artinya 38% variasi *job stress* yang terjadi pada salesman disebabkan karena adanya sumber-sumber stress yang berasal dari organisasi maupun individu itu sendiri. Sumber-sumber stress yang berasal dari organisasi yang diteliti dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan, tanggung jawab, dan tingkat hidup organisasi sedangkan sumber-sumber stress yang berasal dari individu yang diteliti dalam penelitian ini meliputi beban kerja yang berlebih, kesulitan memenuhi standar kinerja, dan kekurangan waktu istirahat.

1. Untuk mengelola sumber-sumber stress yang berasal dari organisasi, seperti kepemimpinan, tanggung jawab, dan tingkat hidup organisasi maka perlu dilakukan :
  - a. Manajemen stress dilakukan oleh perusahaan dengan menyediakan pelatihan manajemen stress dan program pendampingan karyawan (*Employee Assistance Program / EAP*) untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi situasi kerja yang sulit. Dalam program manajemen stress diajarkan pada karyawan tentang sumber stress yang berasal dari organisasi dan

- keterampilan individu untuk mengurangi stress, manajemen waktu dan relaksasi.
- b. Perusahaan mengurangi sumber stress dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan memberikan tanggung jawab kepada pegawainya dalam hal ini salesman yang sesuai dengan pekerjaannya, dan melakukan kegiatan rekreasi.
2. Untuk mengelola sumber stress yang berasal dari individu, perusahaan juga dapat melakukan konseling kepada karyawannya, mengadakan olah raga bersama secara rutin agar kondisi tubuh lebih prima, dan dukungan pengelolaan waktu yang baik tanpa adanya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dengan tergesa-gesa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, RD., Hitt, MA., Greer, CR., 1982., *Occupational stress and perceived organizational effectiveness in formal group: an examination of stress level and stress type.*, Personnel Psychology., p. 359-370.
- As'ad. 1998. *Psikologi Industri*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Beehr, YA and Newman, JE (1978), "*Job Stress, Employee Health And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model And Literature Review*", Personel Psychology, p. 665-669.
- Byars., 2001., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Andi., Yogyakarta.
- Cahyono, Budhi., 2006., *Pengaruh organizational stressor dan individual traits terhadap stress pekerjaan.*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis., Vol. 7 No. 2., p. 181-195.
- Cavanaugh, MA, Boswell, WR, Roeling, MV and Boudreau, JW (2000) "*An Empirical Examination Of Self-Reported Work Stress Among US Manager*", Journal of Applied Psychology, p.65-74.
- Chen, Jui Chen., Silverthorne, Colin dan Hung, Jung Yao (2006), "*Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Professionals In Taiwan and America*", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 27 No. 4, p. 242-249.

- Chiu, Chou Kang., Chien, Chi Sheng., Lin, Chieh Peng dan Hsiao, Ching Yun (2005), “*Understanding Hospital Employee Job Stress and Turnover Intentions In A Practical Setting*”, The Journal of Management Development, Vol. 24 No. 10, p. 837-855.
- Cook, CW dan Hunsaker, PL (2001), “*Management and Organizational Behavior*”, 3<sup>rd</sup> ed, New York: McGraw Hill.
- Cooper , CL and Marshall , J (1976) “*Occupational Sorce Of Stress : A Review Of The Literature Relating To Coronary Heart Disease And Metall III Health*” , Journal of Occupational Psycology , Vol No 1 , p. 11 – 28.
- Davy , JA , Kinichi , AJ and Scheck , CL (1997) , “*A Test of Job Security’s Direct and Mediated Effect on Withdrawal Cognition*” , Journal of Organizational p. 323-349.
- Dessler, G., 1992., *Manajemen Personalialia.*, 3rd., Erlangga., Jakarta.
- Dwyer, DJ dan Ganster, DC., 1993., *Effects of stressful job demands and control of physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting.*, Academy of Management Journal., p. 289-318.
- Edwards , JR and Rothbard , NP (1999) , “*Work And Family Stress And Well Being : An Examination Of Person Environment Fit In The Work And Family Domains*” , Organizational Behavior and Human Decision , p. 85-129.
- Ferdinand, Augusty (2005), “*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty (2006), “*Metode Penelitian Manajemen*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flippo, Edwin B (1994), “*Manajemen Personalialia*”, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam (2004), “*Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Versi 5.0*”, BP Undip, Semarang.
- Goldberg (1993) , “*The Structure Of Phenotypic Personality Traits*” , American Psychologist.
- Grandey , AA and Cropanzano , R (1999) , “*The Conservation of Resource Model Applied to Work Family Conflict and Strain*” , Journal of Vocational Behavior , p. 350-370.
- Greenhaus , JH and Beutell NJ (1985) , “*Source of Conflict Between Work and Family Roles*” , The Academy of Management Review , p. 76-88.
- Hall,Kenneth and Savery, Lawson K (1986), “*Tight Rein,Morestress : Authority With Strings Attached Put Managers Under Severe Pressure*”,Harvard Business Review, p.160-164.
- Handoko, T. Hani (2001), “*Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*”, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Jorge , JD., Breikelen , GJP., Landerweerd , JA and Nijhuis , FJN (1999) ,

- “Comparing Group and Individual Level Assessment of Job Characteristics In Testing The Job Demand-Control Model : A Multilevel approach” , Human Relation , p. 122-195.
- Kinicki , AJ , McKee , FM and Wade , KJ (1996) , “Occupational Health” , Journal of Vocational Behavior , p. 190-220.
- Kreitner, Robert and Kinicki , Angelo (2005) , “Perilaku Organisasi” , Salemba Empat , Jakarta.
- Luthans, Fred., 2006., *Perilaku Organisasi*, 10<sup>th</sup> ed., Andi., Yogyakarta.
- Matteson , MT and Ivancevich , JM (1979) , “Organizational Stressors and Heart Disease : A Research Model” , Academy of Management Review , p.350.
- Matteson, MT dn Ivancevich, JM (1999), “Organizational Behavior and Management”, 5<sup>th</sup> ed, New York: McGraw Hill.
- McCormick dan Tiffin., 1994., On Strategic Net Works., *Strategic Management Journal.*, Vol. 9 No. 31-41.
- Mikkelsen, A., Ogaard, T dan Lovrich, N (2000), “Modeling The Effects of Organizational Setting and Individual Coping Style On Employees Subjective Health, Job Satisfaction and Commitment”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 24 No. 3, p. 371-397.
- Montgomery, DC., Blodgett, JG dan Barnes, JH (1996), “A Model of Financial Securities Salesperson Job Stress”, *The Journal of Service Marketing*, Vol. 10 No. 3, p. 21-38.
- Nasurdin, Aizzat Mohd., Ramayah, T dan Kumaresan, S (2005), “Organizational Stressors and Job Stress Among Managers: The Moderating Role of Neuroticism”, *Singapore Management Review*, Vol. 27 No. 2, p. 63-79.
- Rini, Jacinta F (2002)., *Stress Kerja.*, [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com)
- Robbins , Stephen P (2006) “Perilaku Organisasi” , PT. Indeks Gramedia , Jakarta.
- Savery, Lawson K dan Luks, J Alan (2001), “The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction, and Reported Stress Level: Some Australian Evidence”, *Leadership and Organization*, Vol. 22 No. 3, p. 97-104.
- Schubroeck , J and Fink , LS (1998) , “Facilitating And Inhibiting Effects Of Job Control And Social Support On Stress Outcomes And Role Behavior : A Contingency Mode” , *Journal of Organizational Behavior* , p.167-195.
- Sekaran, Uma. (2006), “Research Methods For Business”. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Steers, Richard M. (1985), “Efektifitas Organisasi”, Penerbit Erlangga.
- Steffy , BD and Jones , JW (1988), “Work place Stress and Indicator of Coronary-Disease Risk” , *Academy of Management Journal* , p.686-698.

Sullivan , SE and Bhagat , RS (1992) ,  
“*Organizational Stress , Job Satisfaction  
And Job Performance : Where Do We Go  
From Here ?*” , Journal Of Management,  
p. 361-364.

Westman, M dan Eden, D., *The inverted U  
relationship between stress and  
performance: a field study.*, Work and  
Stress., p. 165-173.

William, ES., Konrad, TR., Scheckler, WE.,  
Pathman, DE., Linzer, M., McMurray,  
JE., Gerrity, M dan Schwartz, M (2001),  
“*Understanding Physicians Intention to  
Withdraw From Practice: The Role of  
The Job Satisfaction, Job Stress, Mental  
and Physical Health*”, Health Care  
Manage Review, Vol. 26 No. 1, p. 7-19.

Yousef, Darwish A (2002), “*Job Satisfaction  
As a Mediator of The Relationship  
Between Role Stressor and  
Organizational Commitment*”, Journal  
of Management Psychology, Vol. 17  
No. 4, p. 250-266.