

ISSN 1412 - 0186



# LEMBUSUANA



**MEDIA PENELITI - SEJARAWAN - BUDAYAWAN**

**VOLUME V**

**NOMOR 46**

**BULAN JANUARI 2005**



## SAWIT PRODUK UNGGULAN MASA DEPAN KALIMANTAN TIMUR

KAAN  
ASRI SH Msi  
PROV. KALTIM

ana  
uari 2005  
ov. Kaltim  
3

**PENERBIT  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH  
PROPINSI KALIMANTAN TIMUR**

**ANALISIS KEPERIBADIAN STRESS PEJABAT BIROKRASI  
DI KOTA SAMARINDA  
(Studi kasus : Pejabat Level Menengah dan Bawah )**

**Oleh : Yonathan Pangtuluran \***

**ABSTRAK**

Lokasi penelitian dilakukan di Kota Samarinda dengan obyek Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II, III) dan Level bawah (Eselon IV dan V).

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tingkat kepribadian stress yang di alami para pejabat birokrasi level menengah dan level bawah setelah adanya kebijaksanaan pemerintah melikwidasi beberapa departemen pemerintah serta seluruh Kantor Wilayah Pemerintah di daerah dengan tujuan efisiensi.

Alat analisis yang digunakan adalah model Eliot dan Statistik non parametric yakni model Regresi linear berganda. Dengan menggunakan model Eliot dapat diketahui bahwa pejabat birokrasi level menengah (Eselon II, III) dan pejabat birokrasi level bawah (Eselon IV, V) masing-masing sekitar 8,57 % dan 7,69 % menggambarkan bahwa terjadi suatu sekutu terbaik dalam diri para pejabat, memiliki tingkat kendali yang baik, mempertahankan harga diri, dan mempunyai identitas yang tinggi, 71,43 % dan 69,23 % mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya, tetapi kadang-kadang pembicaraan terhadap diri sendiri yang negatif meyebabkan yang bersangkutan merasa cemas dalam situasi yang penuh stress, 20 % dan 23,08 % pejabat sering dihadapkan pada pilihan-pilihan kabur dan yang bersangkutan merasa terperangkap karena sering melakukan pembicaraan terhadap diri sendiri yang negatif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber potensial yang mempengaruhi kepribadian stress pejabat birokrasi level menengah adalah work overload baik yang dialami di dalam maupun di luar tempat kerja, sedangkan untuk pejabat birokrasi level bawah cenderung dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kurang harmonis

## **I. PENDAHULUAN**

### **Latar belakang**

Dalam kehidupan bekarya setiap orang pasti pernah mengalami masalah di tempat kerja yang bersangkutan. Salah satu diantaranya adalah masalah kepribadian stress.

Seperti diketahui bahwa sejak adanya kebijaksanaan Pemerintah Pusat menciutkan (melikuidasi) beberapa departemen pemerintah yang dilanjutkan dengan menghapuskan Kantor Wilayah di seluruh Indonesia untuk tujuan efisiensi mempunyai dampak yang cukup besar di bidang kepegawaian terutama bagi yang telah mendapatkan kesempatan menduduki tingkat eselon dalam suatu instansi pemerintah. Kemudian setelah diberlakukan otonomi daerah tidak sedikit para pejabat mengalami stress karena terjadinya pemutasian besar-

besaran baik di lingkungan departemen yang sama maupun antara departemen. Dengan adanya pemutasian tersebut berarti sebagian besar para pejabat mengalami pergeseran bahkan mengalami penundaan dalam meniti kariernya karena terjadinya persaingan yang cukup ketat dengan adanya tambahan calon pejabat baru yang dimutasikan dari departemen lain. Demikian pula suka duka yang dialami kalangan pejabat birokrasi di Kota Samarinda cukup bervariasi antara satu sama lain. Sebagian besar harus pasrah karena kehilangan jabatan atau mengalami penundaan mendapatkan promosi jabatan dengan kebijaksanaan pemerintah tersebut. Namun tidak sedikit pula yang merasa beruntung karena mendapatkan promosi untuk menduduki eselon yang lebih tinggi di tempat tugas yang baru dari pada di tempat tugas sebelumnya. Dari kebijaksanaan pemerintah tersebut setelah terjadinya

\*) Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mulwarman

pemutasian secara besar-besaran sudah dapat dipastikan bahwa banyak diantara kalangan pejabat birokrasi di Kota Samarinda mengalami kekecewaan dan kecemburuan sosial karena belum mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan atau mengalami penundaan karier baik yang dimutasikan dari instansi lain maupun yang telah lama bekerja di Instansi yang bersangkutan. Akhirnya lama kelamaan banyak diantara pejabat mengalami depresi mental dan berpotensi mengakibatkan stress berat yang pada gilirannya dapat membahayakan dirinya seperti munculnya penyakit stroke.

Yang menjadi masalah adalah sampai sejauh mana setiap individu mampu mengendalikan dirinya agar tidak mengalami stress berat baik tanpa bantuan orang lain maupun dengan melalui bantuan orang lain seperti motivasi dari pimpinan, teman sekerja, atau dari para spesialis (psikiater).

Oleh karena itu diharapkan setiap karyawan maupun pejabat mulai dari level bawah hingga ke level atas agar mampu mengendalikan diri untuk menghindari kemungkinan munculnya stress berat yang tak diinginkan.

Selain itu setiap individu harus mampu melakukan perubahan baik pola pikir, pandangan maupun perilaku (sikap) terutama dalam melaksanakan fungsi masing-masing baik selaku birokrat, fungsionaris maupun swasta untuk senan tiasa berpikir pada kepentingan yang lebih besar dan selalu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkannya.

#### **Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di muka dan dengan memperhatikan fenomena yang terjadi akhir-akhir ini khususnya di kalangan pejabat birokrasi di Kota Samarinda, maka permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Pada level mana diantara kalangan pejabat birokrasi khususnya pejabat level menengah dan level bawah di Kota Samarinda yang mengalami kepribadian stress lebih tinggi sebagai akibat dari adanya kebijaksanaan

pemerintah tentang penciptaan beberapa departemen pemerintah dan penghapusan Kantor Wilayah sebagai salah satu lembaga pemerintah.

2. Sampai sejauh mana pengaruh peran kepemimpinan, kinerja kelompok, beban tugas, lingkungan kerja dan kekaburan peran (Variabel Independen) terhadap kepribadian stress pejabat birokrasi (Variabel Dependen) baik level menengah maupun level bawah.
3. Diantara ke 5 variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, variabel mana yang lebih dominan pengaruhnya terhadap Kepribadian Stress pejabat birokrasi baik level menengah maupun level bawah.

#### **Tujuan Penelitian.**

Adapun tujuan penelitian ini meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat perbandingan kepribadian stress antara pejabat level menengah dengan pejabat level bawah dikalangan pejabat birokrasi di Kota Samarinda sebagai akibat adanya kebijaksanaan pemerintah melikuidasi beberapa departemen pemerintah dan seluruh Kantor Wilayah pemerintah di Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh peran kepemimpinan, kinerja kelompok, beban tugas lingkungan kerja, dan kekaburan peran terhadap kepribadian stress pejabat birokrasi level menengah dan level bawah di Kota Samarinda.
3. Untuk mengetahui variabel mana diantara kelima variabel independen tersebut di atas mempunyai pengaruh dominan terhadap kepribadian stress pejabat birokrasi level menengah dan level bawah di Kota Samarinda.

#### **Manfaat Penelitian.**

1. Dengan mengetahui variabel-variabel yang berpotensi menimbulkan kepribadian stress di kalangan pejabat birokrasi tersebut maka dapat memberi kemudahan untuk mencari solusinya

kearah yang lebih baik atau paling tidak setiap pejabat harus siap mental dan mengendalikan diri atas setiap adanya kebijaksanaan pemerintah untuk membenahan roda pemerintahan.

2. Dapat menjadi masukan bagi kalangan pejabat birokrasi di Kota Samarinda terutama yang mengalami kemacetan atau penundaan meniti karier di tempat kerjanya.
3. Sebagai bahan informasi awal bagi peneliti lain pada obyek yang sama dalam pengembangannya di masa datang.

## II. LANDASAN TEORI Manajemen Stress

Suatu ketidak pastian di masa mendatang karena adanya perubahan atau kebijaksanaan pemerintah terutama bagi mereka yang akan dimutasikan kadang-kadang membuat sebagian besar kalangan pejabat birokrasi menjadi gelisa. Tidak sedikit mereka berusaha mengadakan pendekatan atau melobi para pengambilan keputusan agar mendapatkan tempat yang lebih baik dari pada tempat kerja sebelumnya. Hal ini disebabkan karena dalam peraturan kepegawaian biasanya dilakukan mutasi dengan maksud untuk penyegaran organisasi maupun untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Kebanyakan orang lebih menghendaki untuk menetap di Kota Besar dengan berbagai alasan. Banyak pula yang menghendaki pindah ke tempat lain bila memungkinkan mendapat kesempatan dalam promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Namun bila suatu departemen dicitkan atau suatu lembaga besar pemerintah yang dilikuidasi maka para pejabat suka atau tidak suka harus mengikuti peraturan demi kelangsungan pengembangan kariernya. Tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa setiap dilakukan pemutasian pasti ada suka dukanya. Ada sebagian orang yang berbahagia karena masih mendapatkan kesempatan pada jenjang eselon yang lebih tinggi atau minimal setingkat dengan yang pernah

dipangkuhnya bahkan satu hingga dua tingkatpun di bawahnya asalkan masih diberi kepercayaan memangku jabatan tertentu. Tetapi ada pula sebagian orang yang harus pasra karena belum ada kepastian untuk mendapatkan kedudukan atau promosi jabatan.

Secara umum pendekatan yang dilakukan oleh para pengambil keputusan untuk promosi jabatan adalah dengan menggabungkan antara prestasi kerja dan senioritas. Hal ini dimaksudkan untuk memperkecil risiko karena tidak mungkin dihilangkan sepenuhnya. Walaupun demikian disadari bahwa tidak selamanya pegawai yang paling senior akan lebih produktif dibandingkan dengan pegawai junior.

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja seseorang adalah dengan menggunakan penilaian atas hasil karya yang sangat baik sehingga cara promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja bawahannya.

Kemudian promosi yang didasarkan pada tingkat senioritas berarti pegawai yang paling berhak dipromosikan karena mempunyai masa kerja paling lama.

Ada tiga pertimbangan untuk menempuh cara ini yakni :

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

(Siagian, 1998) Selanjutnya suatu perkembangan menarik yang perlu dikaji adalah bahwa dalam pengalihan tugas seseorang baik atas permintaan sendiri maupun karena keadaan terpaksa harus dilakukan alih tugas seperti karena dicitkannya suatu departemen atau suatu lembaga pemerintah lainnya dimana seseorang bekerja. Bilamana tempat yang

dituju atau tempat baru dimana ia bekerja tidak sesuai dengan harapannya maka dapat membuat seseorang menjadi prustasi dan stress.

Pengertian mengenai stres menurut Michael (1980) adalah :

"stale which rises from an actual or perceived demand capacity imbalance in the organ's vital adjustment actions and which is partially manifested by a non specific respons".

Artinya suatu keadaan yang timbul dari kapasitas tuntutan yang tidak seimbang, baik nyata maupun dirasakan, dalam tindakan-tindakan penyesuaian organ dan yang sebagian diwujudkan oleh respon yang non spesifik.

Sementara Schuler (1988) dalam bukunya "Organization Behavior and Human Performance" yang dikutip oleh Robins (1996) menjelaskan pengertian stress sebagai berikut :

"Stress A dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, constrain, or demand related to what he or she desires and for witch the outcome is perceived to be both uncertain and important".

(Artinya, stress adalah suatu kondisi dinamik dalam mana seseorang individu dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting).

Menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia (1998) dijelaskan bahwa :

"Stres merupakan kondisi ketergantungan yang berpengaruh terhadap emosi, alam pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stress yang tidak teratasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidak mampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungan baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun dari luar. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya dapat berpengaruh pada prestasi kerja".

Menurut Stephen, dalam bukunya Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Jilid 2 terjemahan Hadyana Pujaatmaka (1996) menguraikan bahwa:

"Stres adalah suatu kondisi dinamik dalam mana seseorang individu dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting."

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kepribadian stress terdapat adanya intergrasi sekaligus dari unsure-unsur psikologis dan fisiologis dari stress. Dengan demikian dapat dipahami, bahwa adanya respons terhadap stress atau akibat dari kondisi stress tersebut dapat mempengaruhi individu secara psikologis dan fisiologis.

Stephen (1996) mengidentifikasi bahwa yang menjadi sumber potensial stress dapat dibagi ke dalam 3 perangkat yakni :

1. Faktor lingkungan
2. Faktor organisasional dan
3. Faktor Individual.

Lebih jauh Cooper (1995), mengidentifikasi sumber stress ke dalam 7 faktor utama sebagai berikut :

1. *Factors intrinsic to the job*
2. *Role in the organization.*
3. *Relations within the organization*
4. *Career development*
5. *Organizational structure and climate*
6. *Organizational interface with outside*
7. *Factor intrinsic to individual.*

Dari ketujuh sumber stress di atas, ternyata 5 diantaranya berkaitan dengan organisasi, satu merupakan kombinasi antara organisasi dengan unsur di luar organisasi dan hanya satu bersifat individual.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber utama stress adalah berada sebagian besar di tempat pekerjaan atau berasal dari faktor organisasi dan hanya sebagian kecil yang bersifat individual seperti karena faktor keluarga.

Dari uraian di atas bila ditinjau secara khusus mengenai faktor-faktor organizational, menurut Ivancevick dan Matterson (1980) sumber-sumber potensial

stress dapat diidentifikasi ke dalam 10 sumber yaitu :

1. *Role ambiguity and role conflict*
2. *Work overload*
3. *Responsibility for people*
4. *Career development*
5. *Lack of group cohesiveness*
6. *Inadequate group support*
7. *Organizational structure and climate*
8. *Organizational territory*
9. *Tasks Characteristics*
10. *Leadership influence*

Dari kesepuluh sumber stress yang berkaitan dengan organisasi tersebut, maka empat diantaranya baik langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinan yakni *Role ambiguity and role conflict* (kekaburan peran dan konflik peran), *Responsibility for people* (Tanggung jawab atas orang lain), *Career development* (Pengembangan karier) dan *Leadership influence* (pengaruh kepemimpinan). Dua diantaranya dipengaruhi oleh kinerja kelompok seperti *Lack of group cohesiveness* (kurangnya kohesi kelompok) dan *Inadequate group support* (dukungan kelompok yang tidak memadai).

Faktor lain dua dipengaruhi oleh pekerjaan seperti, *Work overload* (kelebihan beban kerja dan *Tasks characteristic* (karakteristik tugas). Sedangkan faktor lainnya adalah *Organizational structure and climate* (Struktur dan iklim organisasi) dan *Organizational territory* (Wilayah dalam organisasi).

Jadi secara umum stress yang dialami seseorang lebih banyak dipengaruhi oleh sistem kepemimpinan.

Namun demikian tidak selamanya hal tersebut terjadi karena kebijaksanaan pihak manajemen selalu diperlakukan sama terhadap semua karyawan sesuai peraturan yang berlaku dan tidak ditujukan perindividu.

Dan yang menjadi masalah adalah kadang kalah tanggapan setiap individu tidak sama dan ingin diperlakukan sendiri sesuai keinginannya. Bagi seseorang yang mampu mengendalikan dirinya atas kebijakan pimpinan pada sesuatu dianggap yang logis sesuai peraturan yang berlaku

maka kemungkinan yang bersang kutan dapat memaklumi situasi dan tidak terlalu dipersoalkan. Tetapi bagi individu yang selalu ingin mementingkan diri sendiri atau ingin diperlakukan istimewa sesuai keinginannya dan bertentangan dengan peraturan yang ada maka kemungkinan hal tersebut dapat menimbulkan stress hingga berdampak negatif terhadap dirinya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli bila karyawan mengalami tingkat stress yang rendah sampai sedang. Tingkat semacam itu dapat bersifat fungsional dan mendorong ke kinerja karyawan yang lebih tinggi. Tetapi tingkat stress yang tinggi, atau bahkan tingkat rendah tetapi berkepanjangan, dapat mendorong ke kinerja karyawan yang menurun dan karenanya menuntut tindakan dari manajemen. Sedangkan titik pandang individu, tingkat stress yang rendah malahan kemungkinan besar akan dipersepsikan sebagai tidak diinginkan.

Oleh karena itu tidak kecil kemungkinan bagi para karyawan dan manajemen untuk mempunyai gagasan yang berbeda mengenai apa yang menentukan suatu tingkat stress yang dapat diterima baik pada pekerjaan. Apa yang mungkin diang gap oleh manajemen sebagai "perangsang yang positif yang mempertahankan agar adrenalin mengalir terus" sangat besar kemungkinan dianggap sebagai "tekanan berlebihan" oleh karyawan itu.

Menurut Stephen P. Robbins (1996) bahwa terdapat 2 pendekatan untuk strategi mengatasi stress yakni :

- a. Pendekatan Individual,
- b. Pendekatan Organisasi.

#### Pendekatan Individual.

Suatu strategi yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen-waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran dan perluasan jaringan dukungan sosial. Banyak orang tidak dapat mengelola waktunya dengan baik. Bagi individu yang terorganisasi dengan baik biasanya dapat mencapai dua

kali apa yang mampu dicapai bagi seseorang yang tidak terorganisasi dengan baik.

Jadi suatu pemahaman dan pemanfaatan dari asas-asas *pengelolaan waktu* yang dasar dapat membantu individu untuk mengatasi dengan lebih baik ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan.

Beberapa prinsip pengelolaan-waktu yang lebih dikenal adalah : 1). Membuat daftar harian dari kegiatan yang mau diselesaikan; 2). Memprioritaskan kegiatan menurut penting urgensinya; 3). menjadwalkan kegiatan menurut perangkat prioritas; dan 4). Mengetahui daur harian Anda dan menangani bagian yang paling menuntut dari pekerjaan Anda selama bagian tinggi dari daur Anda saat mana Anda paling waspada dan produktif.

#### **Pendekatan Organisasional.**

Faktor-faktor yang biasanya menimbulkan stress dalam suatu organisasi antara lain tuntutan tugas dan peran serta struktur organisasi yang dikendalikan oleh manajemen.

Dengan demikian faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau di ubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain ; 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.

Program kesejahteraan yang dimaksud di sini adalah "program yang didukung organisasi yang memfokus pada keseluruhan kondisi fisik dan mental karyawan itu". (Stephen, 1996 :231).

Suatu pemahaman akan rancangan kerja dapat membantu para manajer untuk merancang pekerjaan yang secara positif mempengaruhi motivasi karyawan. Oleh karena itu, pekerjaan yang menawarkan otonomi, umpan balik, dan karakteristik tugas rumit yang serupa membantu memenuhi tujuan individual dari karyawan-karyawan yang menginginkan kendali yang lebih besar atas kerja mereka.

Kemudian banyak dijumpai bahwa eksistensi stress kerja tidak dengan sendirinya menyiratkan kinerja yang lebih rendah. Bukti menunjukkan bahwa stress dapat berpengaruh entah positif atau negatif pada kinerja karyawan. Bagi banyak orang kuantitas stress yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, dengan lebih meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stress yang tinggi, atau bukan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhir-akhirnya akan meminta korban dan kinerja akan merosot. Dampak stress pada kepuasan jauh lebih langsung. Ketegangan yang dikaitkan dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja umum. Meskipun stress tingkat rendah sampai sedang mungkin memperbaiki kinerja, pada karyawan merasakan bahwa stress membuat tidak puas.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dengan beban tanggung jawab tertentu dalam waktu tertentu dengan standar-standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi digunakan sebagai tolok ukur penilaian terhadap karyawan. Demikian pula dalam instansi pemerintah terlebih dahulu perlu ditentukan standar kinerja karena penilaian kinerja merupakan mekanisme yang penting bagi pimpinan untuk pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan.

### **III. METODOLOGI**

#### **Lokasi penelitian.**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada beberapa instansi pemerintah tingkat I dan Tingkat II di Kota Samarinda. Penetapan lokasi ini dengan alasan bahwa Kota Samarinda merupakan Ibukota Propinsi dan tempat berkumpulnya para pejabat birokrasi terbesar di Kalimantan Timur. Selain itu karena keterbatasan waktu dan dana penelitian yang disiapkan pemerintah.

Obyek yang diteliti adalah khusus untuk kalangan pejabat birokrasi level

menengah (Eselon II dan III) dan pejabat level bawah (Eselon V dan IV) di Kota Samarinda.

Salah satu metode analisis yang digunakan adalah seperti yang dikemukakan R.S Eliot (1994) di mana dalam metode ini dari 20 pertanyaan yang diajukan kemudian dibagi dalam 4 kelompok yang diberi interval untuk melihat jumlah skor masing-masing kelompok tersebut dan diberikan interpretasi untuk mengetahui kepribadian stress dari masing-masing pejabat bitokrasi yang diteliti.

#### IV. HASIL PENELITIAN

##### Model R.S. Eliot

Untuk mengetahui tingkat kepribadian stress yang di alami sejumlah pejabat birokrasi di Kota Samarinda, maka salah satu model yang digunakan adalah seperti yang ditemukan oleh R.S. Eliot (1994) dimana penemu Test Case ini memberikan analisis terhadap kepribadian stress seseorang. Dengan model tersebut akan dicoba diterapkan dalam penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepribadian stress yang di alami Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II dan III) dan Level Bawah (Eselon IV dan V) di Kota Samarinda dengan mengajukan sebanyak 20 pertanyaan kepada 100 orang Pejabat Birokrasi Level Menengah dan Bawah. Adapun kunci

jawabannya dapat diuraikan sebagai berikut :

- 20-29. Pada level ini menggambarkan bahwa terjadi suatu sekutu yang terbaik dalam diri para pejabat, dengan tingkat kendali yang baik, mempertahankan harga diri, dan mempunyai identitas yang tinggi.
- 30-49. *Seseorang mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya, tetapi kadang-kadang pembicaraan terhadap diri sendiri yang negatif menyebabkan yang bersangkutan merasa cemas dalam situasi yang penuh stress.*
- 50-69. *Pilihan-pilihan para pejabat sering kabur dan yang bersangkutan meras terperangkap karena sering melakukan pembicaraan terhadap diri sendiri yang negatif.*
- 70 - 80. *Hidup merupakan deretan krisis dan pergulatan.*

Selanjutnya untuk mengetahui mengenai jumlah dan besarnya persentase kepribadian stress Pejabat Birokrasi Level Menengah dan Level Bawah di Kota Samarinda dapat di lihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut :

#### DAFTAR KEGIATAN BADAN LITBANG PROV. KALTIM YANG TELAH DILAKSANAKAN

##### TAHUN 2001

7. Penelitian Persepsi Masyarakat Tentang Efektivitas Pelayanan Kartu Tanda Penduduk (KTP) di Kota Samarinda Prov. Kaltim. (di Kota Samarinda)
8. Kaji Kesetaraan Hubungan Legeslatif dan Eksekutif di Era Reformasi. (di Kota Samarinda)
9. Kaji Persiapan Pembentukan Jabatan Fungsional Lokal (JFL) dan Kelompok Kerja Terpadu (KKT). (di lingkungan Pemprov. Kaltim dan Kota Samarinda)

*Bersambung ke halaman 36 .....*



Tabel 5.1 : Jumlah dan Persentase Kepribadian Stress Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II dan III) serta Level Bawah (Eselon III dan IV) di Kota Samarinda.

No.	Golongan IV/ Eselon II & III	Interval Skor	Jumlah	Persentase
I		20 - 29	3	8,57
		30 - 49	25	71,43
		50 - 69	7	20,00
		70 - 89	-	0
Jumlah I			35	100
	Golongan III/ Eselon IV & V	Interval	Jumlah	Persentase
II		20 - 29	5	7,69
		30 - 49	45	69,23
		50 - 69	15	22,08
		70 - 89	-	0
Jumlah II			65	100
III	Gabungan seluruh Gol./Eselon	Interval	Jumlah	Persentase
		20 - 29	8	8,00
		30 - 49	70	70,00
		50 - 69	22	22,00
		70 - 89	0	0
Jumlah III			100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Berdasarkan hasil penelitian dari 100 orang Pejabat Birokrasi di Kota Samarinda seperti pada Tabel 5.1. di atas yang terdiri dari 35 orang Pejabat Birokrasi Level Menengah atau Eselon II dan III (Golongan IV) dan 65 Pejabat Birokrasi Level Bawah atau Eselon IV & V (Golongan III) menunjukkan bahwa untuk Eselon II dan III (Golongan IV) terdapat hanya 3 orang ( 8,57 %) pejabat birokrasi level menengah mempunyai sekutu terbaik atau sangat puas dengan pekerjaannya dan posisi jabatan yang ditempati saat ini. Kemudian sebanyak 25 orang ( 71,43 %) pejabat birokrasi level menengah mempunyai rasa kendali atau mampu mengendalikan dirinya terhadap persoalan kehidupan, tetapi sering melakukan pembicaraan negatif terhadap dirinya

sendiri atau selalu kuatir pensiun di usia mudah sehingga membuatnya selalu cemas dalam situasi penuh stress. Kecemasan yang dirasakan pejabat pada level eselon II dan III (Golongan IV) adalah karena beban kerja dan tanggung jawab yang lebih berat sehubungan dengan pekerjaannya, semakin sulitnya melakukan persaingan untuk naik ke jenjang lebih tinggi, kekuatiran pensiun di usia muda, kuatir dimutasikan ke tempat lain, terjadinya hubungan individu yang kurang harmonis di lingkungan kerja, adanya kebijakan atasan yang kaku dan sarad KKN serta masalah lainnya seperti persoalan keluarga dan lain-lain. Dan sisanya sebanyak 7 orang ( 20,00 %) pejabat birokrasi level menengah selalu dihadapkan dengan pilihan-pilihan yang sering kabur dan terperangkap karena selalu

melakukan pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri atau sering membuat kesalahan sendiri.

Sedangkan untuk pejabat eselon IV dan V (Golongan III) terdapat hanya 5 pejabat (7,69 %) diantaranya mempunyai sekutu terbaik atau sangat puas dengan pekerjaannya (Jabatannya) pada tingkat kendali diri yang tinggi, mempertahankan harga diri dan mempunyai identitas yang tinggi sehingga mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi pula. Kemudian 45 pejabat ( 69,23 % ) mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya, walaupun kadang-kadang yang bersangkutan merasa cemas dalam melihat situasi penuh stres, baik berkaitan dengan pekerjaannya seperti takut akan kemungkinan terjadi pergeseran, tersaingi, tidak mendapatkan kesempatan untuk naik ke jenjang lebih tinggi, menghadapi sejumlah pekerjaan menantang maupun masalah-masalah di luar pekerjaan yang antara lain masalah keuangan, masalah keluarga dan lain-lain. Dan sisanya sebanyak 15 orang ( 23,08 % ) pejabat birokrasi level menengah selalu dihadapkan dengan pilihan-pilihan yang sering kabur karena merasa terperangkap sehingga sering membuat kesalahan-kesalahan sendiri serta selalu melakukan pembicaraan yang negatif terhadap dirinya sendiri.

Selanjutnya bila digabungkan secara keseluruhan dari berbagai level pejabat birokrasi mulai dari Eselon II sampai dengan Eselon V (sebelum dilakukan evaluasi jabatan) menunjukkan bahwa hanya terdapat 8 orang ( 8 % ) pejabat birokrasi level menengah dan bawah mempunyai sekutu terbaik atau sangat puas dengan pekerjaannya pada posisi jabatan yang ditempati saat ini. Kemudian sebanyak 70 orang ( 70 % ) pejabat birokrasi level menengah dan bawah mempunyai rasa kendali yang sehat atau dengan kata lain mampu mengendalikan dirinya terhadap persoalan kehidupan, tetapi sering melakukan pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri atau selalu kuatir sehingga membuatnya selalu cemas dalam situasi penuh stress.

Kecemasan yang dirasakan para pejabat di berbagai level adalah karena beban tanggung jawab yang lebih berat sehubungan dengan pekerjaannya, semakin sulitnya melakukan persaingan untuk naik ke jenjang lebih tinggi, kekuatiran pensiun di usia muda, kuatir dimutasikan ke tempat lain, terjadinya hubungan yang kurang harmonis di lingkungan kerja, adanya unsur pimpinan yang kaku dan sarad KKN serta masalah lainnya seperti persoalan keluarga dan lain-lain. Sedangkan sisanya sebanyak 22 orang (22 %) pejabat birokrasi level menengah dan bawah selalu dihadapkan dengan pilihan-pilihan yang sering kabur dan merasa terperangkap karena sering melakukan pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri atau membuat kesalahan sendiri. Hal ini dapat terjadi karena adanya ketidakadilan atau kurang bijaksananya pimpinan di atasnya dalam pengambilan keputusan sehingga para pejabat yang berada di bawahnya selalu merasa dirugikan atau tidak mendapatkan peluang untuk meniti karier ke jenjang lebih tinggi. Yang tak kalah pentingnya adalah persoalan di luar pekerjaan seperti masalah keuangan, keluarga, lingkungan tempat tinggal yang kurang bersahabat serta faktor-faktor lainnya.

Dalam penelitian ini mungkin belum dapat memberikan hasil yang optimal dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya untuk mengumpulkan sample yang lebih besar dari jumlah populasi yang ada. Namun diharapkan mudah-mudahan dapat memberikan informasi kepada semua pejabat birokrasi tingkat menengah dan bawah untuk dapat berupaya mengendalikan diri menghadapi segala tantangan sehubungan dengan pekerjaannya serta pengembangan karier maupun faktor-faktor lain di luar pekerjaannya dalam upaya menghindari kepribadian stress lebih berat yang pada gilirannya dapat membahayakan dirinya sendiri seperti mengalami stroke yang dapat membahayakan dirinya sendiri.

## V. PEMBAHASAN

Secara teoritis masalah stress dapat mempunyai dampak positif dan negatif terhadap prestasi kerja seseorang. Dari segi positif kepribadian stress dapat memotivasi seseorang meningkatkan prestasi kerjanya dalam upaya mencapai hasil yang diharapkan. Sebaliknya dari segi negatif dapat mengakibatkan seseorang menjadi stress yang dimulai dari seringnya pusing kepala, sangat sensitive dan mudah marah, mengerjakan hal-hal yang tidak perlu sehingga apabila terjadi akumulasi persoalan secara terus menerus dan sulit dipecahkan sendiri maka seseorang dapat menderita stroke ringan sampai ke stroke berat yang pada gilirannya dapat membahayakan kesehatan yang bersangkutan.

Kemudian dari kedua model yang digunakan di atas baik model Eliot maupun model regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara Kemimpinan, Kinerja, Beban kerja, Lingkungan kerja dan Kekaburan peran terhadap Kepribadian stress Pejabat Birokrasi Level Menengah dan Bawah di Kota Samarinda.

Untuk jelasnya dalam penelitian ini dengan menggunakan model analisis Eliot (1994) dari 100 pejabat yang diteliti menunjukkan bahwa kepribadian stress para Pejabat Birokrasi di Kota Samarinda masing-masing untuk level menengah (Eselon II dan Eselon III) terdapat 8,57 % yang mempunyai sekutu terbaik dalam dirinya dengan jabatan struktural yang dipangkunya saat ini, memiliki tingkat kendali yang baik, mampu mempertahankan harga diri dan mempunyai identitas yang tinggi dalam pencapaian prestasi kerja. Kemudian sebanyak 71,43 % Pejabat Birokrasi Level Menengah mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya namun masih kurang percaya diri atau kadang-kadang masih ada pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri. Hal ini dapat menyebabkan yang bersangkutan merasa cemas dengan melihat situasi ditempat kerjanya yang penuh stress seperti adanya kebijakan-kebijakan pimpinan di

atasnya yang kaku dan sarat KKN, adanya pengkotak-kotakan, diskriminasi dan lain-lain sehingga sebagian pejabat merasa kehilangan peran atau sulit mendapatkan peluang untuk meniti karier ke jenjang yang lebih tinggi. Dan sisanya sebanyak 20 % Pejabat Birokrasi Level Menengah selalu dihadapkan dengan pilihan-pilihan yang sering kabur serta merasa terperangkap karena sering melakukan pembicaraan negatif terhadap diri sendiri, sering mengerjakan hal-hal yang tidak perlu, terjadi akumulasi persoalan dalam dirinya sehingga menyebabkan yang bersangkutan menjadi stress.

Sedangkan untuk Pejabat Birokrasi Level Bawah (Eselon IV dan V) terdapat hanya 7,69 % yang mempunyai sekutu terbaik dalam dirinya dengan jabatan struktural yang dipangkunya saat ini, memiliki tingkat kendali yang baik, mampu mempertahankan harga diri dan mempunyai identitas yang tinggi dalam pencapaian prestasi kerja. Kemudian sebanyak 69,23 % pejabat yang mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya, namun masih kurang percaya diri atau kadang-kadang masih ada pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri sehingga menyebabkan yang bersangkutan merasa cemas dengan melihat situasi ditempat kerja yang penuh stress seperti adanya kebijakan-kebijakan pimpinan di atasnya yang kaku dan sarat KKN, adanya pengkotak-kotakan, ketidakadilan (diskriminasi) dan lain-lain sehingga menyebabkan yang bersangkutan kehilangan peran atau sulit mendapatkan peluang untuk meniti karier ke jenjang yang lebih tinggi. Dan sisanya sebanyak 23,08 % pejabat birokrasi level bawah selalu dihadapkan kepada pilihan-pilihan yang sering kabur serta merasa terperangkap karena sering melakukan pembicaraan negatif terhadap diri sendiri, sering mengerjakan hal-hal yang tidak perlu, mempunyai akumulasi persoalan dalam dirinya sehingga menyebabkan bersangkutan mengalami stress.

Bila kedua kelompok tersebut di atas digabungkan maka secara keseluruhan dari pejabat birokrasi level menengah dan bawah (Eselon II sampai dengan Eselon V),

menunjukkan bahwa secara rata-rata hanya terdapat 8,00 % pejabat birokrasi tersebut mempunyai sekutu terbaik dalam dirinya dengan jabatan struktural yang dipangkunya saat ini, memiliki tingkat pengendalian diri yang baik, mampu mempertahankan harga diri dan mempunyai identitas yang tinggi dalam pencapaian prestasi kerja yang tinggi pula.

Kemudian sebanyak 70,00 % pejabat mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya, namun masih kurang percaya diri atau kadang-kadang masih ada pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri dan menyebabkan bersangkutan merasa cemas dengan melihat situasi ditempat kerjanya yang penuh stress seperti adanya kebijakan-kebijakan pimpinan di atasnya yang kaku dalam pengambilan keputusan, sarad KKN, adanya pengkotak-kotakan, ketidakadilan (diskriminasi) dan lain-lain sehingga menyebabkan yang bersangkutan kehilangan peran atau sulit mendapatkan peluang untuk meniti karier ke jenjang yang lebih tinggi. Dan sisanya sebanyak 22,00 % pejabat selalu dihadapkan kepada pilihan-pilihan yang sering kabur serta merasa terperangkap karena sering melakukan pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri, sering mengerjakan hal-hal yang tidak perlu, mempunyai akumulasi persoalan dalam dirinya sehingga menyebabkan bersangkutan mengalami stress.

Beberapa hal yang sering terjadi di lingkungan pekerjaan seperti adanya kebijakan-kebijakan pimpinan yang kaku dalam pengambilan keputusan dan sarad KKN, kurang transparan, ketidakadilan (diskriminasi) dan terjadinya persaingan tidak sehat sehingga menyebabkan lingkungan organisasi menjadi kurang harmonis dan menimbulkan kecemburuan sosial diantara mereka.

Dengan demikian untuk mengatasi hal tersebut di atas diperlukan suatu sistem untuk menata kembali tentang manajemen organisasi seperti adanya fleksibilitas yang luas pada kebijakan-kebijakan dari atasan, meningkatkan kinerja, menghindari anggapan bahwa pekerjaan sebagai suatu beban

yang sulit diatasi dan mengalihkan pemikiran ke arah positif bahwa pekerjaan itu adalah sesuatu yang menyenangkan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis serta tidak segan menanyakan atau mendiskusikan kepada teman sekerja atau atasan tentang masalah-masalah pribadi yang dianggap mampu memberikan jalan keluar untuk mendapatkan penjelasan yang memuaskan sesuai yang diharapkan.

Untuk itu bila semua pihak mampu mengendalikan diri untuk mendapatkan jalan keluar pada setiap persoalan kehidupannya maupun di lingkungan kerjanya, serta tidak selalu berprasangka negatif baik terhadap orang lain maupun terhadap diri sendiri, maka diharapkan dapat mengurangi kepribadian stress pada setiap pejabat birokrasi khususnya Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II dan III) maupun Level Bawah (Eselon IV dan V).

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari uraian di muka, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis seperti di atas menunjukkan bahwa baik Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II dan III) maupun Pejabat Birokrasi Level Bawah (Eselon IV dan V) masing-masing hanya 8,57 % dan 7,69 % mempunyai sekutu terbaik dalam dirinya, memiliki tingkat kendali yang baik, mampu mempertahankan harga diri serta mempunyai identitas yang tinggi terhadap pekerjaannya untuk mengurangi kepribadian stres.
2. Kemudian sekitar 71,43 % dan 69,23 % mempunyai rasa kendali yang sehat terhadap kehidupannya namun kadang-kadang masih kurang percaya diri dan selalu merasa cemas dalam menghadapi situasi yang penuh stress. Sedangkan sisanya masing-masing 20,00 % dan 23,08 % diantara mereka selalu dihadapkan pilihan-pilihan yang sering kabur serta merasa terperangkap dan selalu melakukan pembicaraan negatif terhadap dirinya sendiri.

### Saran-saran

Dari uraian di atas maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Dalam upaya mengurangi kepribadian stress Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II dan III) maupun Pejabat Birokrasi Level Bawah (Eselon IV dan V) maka diperlukan sistem kepemimpinan yang demokratis serta perlu adanya fleksibilitas kebijakan pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan.
2. Bagi Pejabat Birokrasi Level Menengah (Eselon II dan III) dengan kesibukannya sehari-hari harus mampu mengatur waktunya dengan sebaik-baiknya, beristirahat yang cukup, melakukan penyegaran jasmani maupun rohani serta upaya lain yang dapat menghilangkan ketegangan.
3. Perlu ditingkatkan kinerja dalam organisasi baik secara horizontal maupun vertikal agar semua pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat termotivasi dalam meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan atau ditargetkan.
4. Perlunya diciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif atau harmonis untuk menghindari persaingan tidak sehat dan kecemburuan sosial bagi sesama pejabat terutama pada pejabat birokrasi level bawah ( Eselon IV dan V).

### DAFTAR PUSTAKA

- Bernadin, 1993, at.al, *Human Resource Management : An Experiental Approach*, Mc.Graw Hill, Inc, New York
- Casio, Wayne, 1992. *Managing Human Resource*, Mc.Graw Hill Inc. New York.
- Davis, G.B, 1987. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen, Bagian I Pengantar* (Terjemahan Andreas S, Adiwardana), Cetakan Keempat, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Emory, C. William, 1980. *BusinessResearch Methods*, Reviews Edition, Richard, D. Irwin, Inc Home Wood, 60430, Illinois.
- Farland, DM, 1959. *Management Principles and Practices*, Mc. Milan Co. New York.
- Gujarati, Damodar, 1993. *Ekonometrika Dasar*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, H.T, 1998. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Kaho, 1997. *Administrasi Perkantoran*, Ghalia, Jakarta.
- Nimran, Umar, 1997. *Perilaku Organisasi ; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan Ketujuh, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Pfiffner J and B.W. Prethus, 1960. *Public Administration*, The Ronald Press Co. New York.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Organization Behaviour*, 7<sup>th</sup> edition, Printice-Hall, Inch, Englewood Clifs, New Jersey.
- Robbins, Stephen P, 1986. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (Alih bahasa, Hadyana Pujaatmaka), PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 1999. *Management*, Sixth edition (Alih bahasa Drs.T. Hermaya) PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sarwoto, 1986. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, H, 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Thoha, M, 1995. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan Ketujuh, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.