

## Studi Tentang Stres Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan

Wina Oktafiana Dafinci 1), Meiliani2), Paulus S. Kananlua3)

Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Bengkulu.

### ABSTRACT

*The purposes of the study are to explore the work stress and job performance of bank's employees, and to identify factors that influence work stress that have an impact on bank's employees. The employees of the back office section at Head Office, Bank of Bengkulu are chosen as the respondents and participants for the questionnaire and interview surveys. An electronic questionnaire is distributed to the respondents and an interview protocol is used to interview participants. The surveys' results reveal that the perceptions of the employees on the work stress of the intrinsic factors at work have less impact, the relationship at work and the organizational climate are very conducive, and the organizational role is positive. In the meantime, the job performance has a high rating. Four factors that influence the work stress are the same as the dimensions on the stress concept with more focus on certain items. The relationship at work strengthens on the intensive supports from coworkers and the active interactions with co-workers. The organizational climate includes the task demands in a timely manner, the independent in determining work completion procedures, the recognition or appreciation, and support for creativity. The intrinsic factors at work consist of the excessive workloads, the monotonous work, and the noise level. The organisational roles emphasise on the conflicting tasks with family and excessive roles (doing different tasks). One new factor emerged is the career growth consisting of the opportunity of self-development and the chance for promotion. The results imply that the work stress and the job performance supported the concept of both variables and the concept of work stress existed in the workplace. The employees' welfares, the fair performance appraisal, and employee engagement should be promoted in order to reduce the work stress and to increase the job performance.*

**Keywords:** *Intrinsic Factors, Relationships at Work, Organisational Roles, Organisational Climate, Job Performance, Work Stress.*

### PENDAHULUAN

Stres merupakan elemen umum dalam pekerjaan apa pun dan orang harus menghadapinya di hampir setiap kehidupan. Stres sebagai kondisi dinamis di mana individu dihadapkan dengan peluang, kendala, atau permintaan terkait dengan apa yang dia inginkan dan yang hasilnya dirasakan tidak pasti dan penting (Ehsan & Ali, 2019). Stres kerja dihasilkan dari ketidakcocokan antara tuntutan dan tekanan tinggi pada individu (Ismail & Hong, 2011). Ini tidak hanya mencakup situasi di mana tekanan kerja melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya, tetapi juga di mana pengetahuan dan kemampuan individu tidak dimanfaatkan secara optimal (Bytyqi et al., 2010), peran karyawan dalam organisasi, hubungan kerja, keamanan pekerjaan, dan kurangnya otonomi kerja (Coetzee & Devillie, 2010; Kotteeswari & Sharief, 2014). Stres menyebabkan ketidakseimbangan dalam kehidupan karena mengarah pada depresi dan merusak kesehatan, sikap dan perilaku kerja (Ahmed & Ramzan, 2013; Khattak et al., 2011; Khuong & Yen, 2016). Karyawan yang mengalami stres kerja umumnya mempengaruhi tingkat kinerja mereka (Jaramillo et al., 2011; Ratnawat & Jha, 2014; Tsaur & Tang, 2012; Wafula & Nyaboga, 2019).

Penelitian Ali dan Abid (2015) menemukan bahwa seluruh dimensi stres menjadi sumber stres kerja, tetapi tidak menurunkan kinerja. Studi Goswami (2015) dan Mabiza et al. (2017) yang membuktikan bahwa stres kerja dapat menurunkan dan meningkatkan kinerja karyawan. Frichilia (2016) dalam penelitiannya membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara peran individu dengan kinerja karyawan pada pria dan wanita. Tuntutan kerja memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan wanita tetapi tidak pada kinerja karyawan pria. Hubungan dalam organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan pria dan wanita. Karyawan di sektor perbankan disinyalir berada di bawah tekanan yang dapat memicu stress, seperti yang terjadi pada karyawan di PT Bank Bengkulu. Riset ini difokuskan pada pengekplorasi tentang stres kerja dan kinerja serta menemukan faktor-faktor penyebab stress karyawan back office pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu.

### **Stres di tempat kerja**

Stres terkait dengan pekerjaan yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan (tugas dan tanggung jawab pekerjaan) dan sumber daya dan kemampuan pekerja individu (spesifikasi pekerjaan) berbeda (Harshana, 2018; Rao & Borkar, 2012). Dalam beberapa kasus, stres dapat menjadi positif dan berdampak secara positif di tempat kerja dengan membuat karyawan memanfaatkan sepenuhnya kemampuan karyawan dan dengan meningkatkan kewaspadaan karyawan (Manjunatha & Renukamurthy, 2017). Jika ada tingkat stres tertentu maka dapat menambah potensi keuntungan dalam efisiensi organisasi. Tapi, begitu stres menjadi berlebihan maka akan berdampak pada kinerja karyawan.

Stres kerja dikonseptualisasi dari titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respons dan stres sebagai stimulus-respons. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respons individu (Mabiza *et al.*, 2017). Stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang (Bytyqi *et al.*, 2010; Premkumar & Rajkumar, 2015).

### **Penyebab stres kerja**

Berbagai penyebab stress ditemukan. Robertson dan Cooper (dalam Fonkeng, 2018) mengidentifikasi lima penyebab utama stres kerja, yaitu faktor intrinsik pada pekerjaan, hubungan di tempat kerja, pengembangan karier, peran dalam organisasi dan struktur organisasi serta iklim organisasi. Sumber penyebab stres dijelaskan oleh Dipboye (2018) dari sisi organisasi, meliputi:

1. Pekerjaan itu sendiri yaitu beban pekerjaan yang terlalu sedikit atau terlalu berat, kondisi lingkungan fisik yang kurang baik, dan tekanan waktu.
2. Peran dalam organisasi, yaitu apakah karyawan merasakan *conflict role*, *role of ambiguity*, besarnya tanggung jawab, partisipasi dalam organisasi, dan pengambilan keputusan.
3. Perkembangan karir, yaitu apakah karyawan merasakan *over promotion*, *under promotion*, dan kurangnya rasa aman dalam pekerjaan.
4. Hubungan dalam organisasi, yaitu sejauh mana hubungan yang kurang baik antara karyawan-pimpinan, karyawan-karyawan, atau antar pimpinan sendiri.

5. Keberadaan organisasi meliputi konsultasi yang kurang efektif, hambatan dalam perilaku, dan politik dalam organisasi.
6. Hubungan organisasi dengan pihak luar yaitu bagaimana kesesuaian antara tuntutan keluarga vs tuntutan organisasi dan antara minat pribadi vs kebijakan organisasi.

### **Pengelolaan stres kerja**

Ada dua cara di mana stres dapat dikelola, yaitu ada pendekatan individual dan pendekatan organisasi (Robbins & Sanghi, 2017). Pendekatan individual dapat dicapai dengan dua cara, yaitu berolahraga dan membuka diri kepada seseorang. Sehubungan dengan berolahraga, seorang karyawan dapat mengelola stress dengan berjalan, jogging, bermain tenis, menari, dan melempar bola. Relaksasi memainkan peran penting dalam menahan stres. Latihan relaksasi mengurangi detak jantung karyawan, tekanan darah dan indikator stres lainnya.

Cara lain untuk meredakan stres secara individu adalah membuka diri terhadap seseorang. Individu tersebut dapat bercerita kondisi kerja secara pribadi pada orang yang dipercaya. Robbins dan Sanghi (2017) menjelaskan bahwa pendekatan organisasi untuk manajemen stres dapat meliputi organisasi yang menerapkan program pelatihan untuk karyawan, meningkatkan kebijakan personal, memastikan lingkungan komunikasi yang bebas serta memberikan dukungan teknis kepada karyawan. Nyangahu dan Bula (2015) memberikan tiga upaya mengatasi stres kerja yang meliputi relaksasi dan meditasi, pelatihan, dan terapi.

### **Pengukuran stres kerja**

Beberapa komponen pengukuran stress telah dikemukakan oleh para peneliti. Hurrell dan McLaney (2014) menyebutkan faktor intrinsik dalam pekerjaan berbentuk tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik, misalnya faktor kebisingan, dan faktor-faktor tugas mencakup kerja lembur, beban kerja, dan penghayatan dari resiko dan bahaya. Akgunduz (2015) menyuatakan bahwa suara bising selain dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran.

Faktor hubungan di tempat kerja menjadi penyebab munculnya stres. Hurrell dan McLaney (2014) mengungkapkan bahwa hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan keterpaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara karyawan dan ketegangan psikologikal dalam bentuk ketidakpuasan pekerjaan, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya.

Peran karyawan dalam organisasi dapat menjadi faktor stres yang disebabkan oleh pekerjaan. Setiap individu karyawan bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap karyawan mempunyai deskripsi tugas yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya (Billing & Steverson, 2013). Namun demikian, setiap karyawan tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Hal ini merupakan indikasi tidak berfungsinya peran yang merupakan pembangkit stres,

yaitu meliputi konflik peran (*role conflict*), peran berlebihan (*role overload*), dan ambiguitas peran (*role ambiguity*).

Konflik peran, peran berlebihan, dan ambiguitas peran adalah tiga komponen utama dari stres peran (Singh & Dubey, 2011), dan telah banyak didiskusikan dalam literatur (Akgunduz, 2015). Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan dalam organisasi atau ketika orang itu tidak tahu apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukan perannya. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, kurangnya kepercayaan pada organisasi, ketegangan hubungan interpersonal, produktivitas rendah, kinerja rendah, prestasi rendah, dan hubungan interpersonal yang lebih sedikit (Jain & Cooper, 2012).

Berbagai alasan terjadinya konflik peran dalam suatu organisasi. Ram *et al.* (2011) menyebutkan bahwa konflik peran timbul jika seorang karyawan mengalami adanya: (1) Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki; (2) Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya; (3) Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya; dan (4) Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

Faktor iklim organisasi dapat memicu timbulnya stres bagi individu (Moos & Insel dalam Akgunduz, 2015). Iklim organisasi berpengaruh besar pada proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat menciptakan kerja sama yang harmonis pada setiap anggotanya di dalam suatu organisasi, sebaliknya jika iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan itu negatif, maka akan membuat mereka mengalami stres kerja sehingga akan berdampak buruk pada lingkungan kerja dan individu itu sendiri. Oleh karena itu, iklim adalah sebuah penilaian subjektif dan terikat oleh manipulasi penuh dari seseorang dengan kekuasaan dan pengaruhnya (He *et al.*, 2015).

### **Pemahaman tentang kinerja**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan dalam periode waktu tertentu (Cacoulacos & Minshew, 2017; Robbins & Sanghi, 2017; Williams, 2012). Karena itu, kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2017). Kinerja juga merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong & Taylor, 2020). Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah.

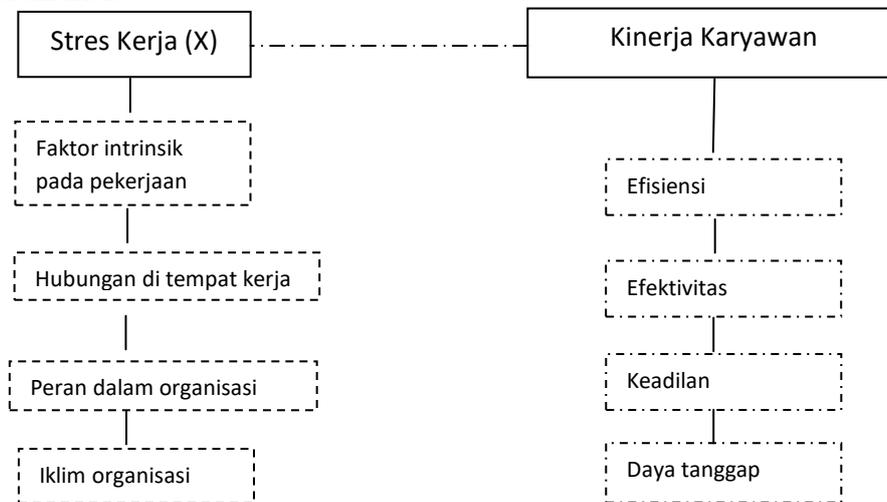
### **Pengukuran Kinerja**

Kinerja seorang individu akan diukur untuk menentukan kesuksesan kerjanya. Stout (2013) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja.

Mengukur kinerja individu dapat dilakukan melalui indikator kinerja. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, menurut Robbins dan Sanghi (2017) ada enam indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu efektivitas,

dan kemandirian. Menurut Dessler (2017), indikator kinerja karyawan terbagi menjadi enam, antara lain kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan, kepercayaan, ketersediaan, dan kebebasan. Gomes (2013) menjadikan delapan faktor, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan dalam pekerjaan, kreativitas, kerjasama, keteguhan, inisiatif, dan kualitas personal. Sementara itu, menurut Aguinis (2013), dalam menilai kinerja karyawan, yang patut diperhatikan, yaitu efisiensi, efektivitas, dan keadilan dan daya tanggap.

**Kerangka analisis**



Gambar 2.1 Kerangka analisis stress kerja dan kinerja

**Keterangan:**

- = Hubungan
- = Indikator
- = Dimensi
- = Variabel

**METODE PENELITIAN**

**Sampel dan data**

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan back office pada kantor pusat di PT Bank Bengkulu. Karyawan tersebut tidak termasuk Pemimpin Divisi, Kepala Bagian dan Kepala Seksi yang berjumlah 74 orang. Karyawan back office adalah karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan nasabah namun bertugas melakukan bantuan dalam membuat arah kebijakan secara keseluruhan yang bersifat strategis yang akan dilakukan oleh Kantor Cabang. Sampel laki-laki 51% dan perempuan 49%; rata-rata usia berada pada rentang 25 – 35 tahun (70%) dan 36 – 45 tahun (23%); berpendidikan sarjana 81% dan Magister 15%.

Selain penentuan responden, penulis juga memilih 7 peserta wawancara (disebut partisipan) yang dipilih secara acak yang dianggap dapat mendiskusikan tentang stress yang dihadapi dalam bekerja. Ketujuh orang tersebut berasal dari divisi yang diteliti dengan 5 orang laki-laki dan 2 orang perempuan. Rata-rata usia antara 30 dan 50 tahun (71%) dengan pengalaman kerja rata-rata 5- 10 tahun.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner berbasis web. Kuesioner disebarakan melalui dua media online, yaitu email dan whatsapp kepada karyawan back office di PT Bank Bengkulu. Kuesioner yang kembali, dipindai kriteria responden dan diperiksa missing data. Metode wawancara digunakan untuk mendalami pendapat karyawan back tentang stress kerja yang dialami. Penulis mewawancarai partisipan yang sudah ditetapkan dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur. Proses wawancara direkam dan dianalisis.

#### Prosedur analisis data

##### Analisis deskriptif

Dalam mendeskripsikan persepsi responden, digunakan perhitungan statistik distribusi rata-rata. Penilaian persepsi responden terhadap item pernyataan menggunakan skala Likert jenjang 6 dimulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju sekali

##### Analisis tematik

Analisis tematik merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis hasil wawancara yang dikumpulkan melalui pertanyaan yang telah disusun (Braun & Clarke 2006; Fereday & Muir-Cochrane 2006). Analisis tematik dilakukan dengan mengidentifikasi tema yang muncul selama analisis data tekstual. Meskipun Howitt dan Cramer (2008) mengatakan bahwa identifikasi tema tidak mudah, beberapa prosedur untuk memfasilitasinya telah diperkenalkan. Pada penelitian ini, penulis melakukan langkah-langkah yang disarankan oleh Howitt dan Cramer (2008), dan Braun dan Clarke (2006), yaitu penulis menggunakan dimensi stress yang digunakan dalam mendeskripsikan persepsi responden (Farrell & McLaney, 2014; Ram et al., 2011; Othman et al., 2014) sebagai tema utama. Jika dari analisis hasil wawancara muncul tema yang tidak dapat dikategorikan pada tema utama, maka penulis membuat tema baru. Semua tema yang diidentifikasi akan menjadi faktor-faktor stress yang ditemukan pada karyawan back office di Kantor Pusat PT Bank Bengkulu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi tanggapan responden terhadap stres kerja dan kinerja

Gambaran responden terhadap stress kerja dan kinerja disajikan pada Table 1.

Tabel 1. Nilai responden terhadap stress kerja dan kinerja

No.	Sumber stress	Nilai <i>mean</i>	Kategori
1	Faktor intrinsik pekerjaan	3,03	Kurang berdampak
2	Hubungan di tempat kerja	4,93	Sangat kondusif
3	Peran dalam Organisasi	2,43	Sangat tidak berperan
4	Iklim Organisasi	4,60	Sangat kondusif
5	Kinerja	4,28	Tinggi

Rata-rata responden memberikan penilaian kurang berdampak. Artinya, **faktor intrinsik pekerjaan** karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu kurang berdampak terhadap stress kerja karyawan yang dapat menurunkan penilaian kinerja

mereka. Karyawan tidak setuju bahwa mereka mendapatkan terlalu banyak tanggung jawab dalam pekerjaan. Artinya tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pihak manajemen bank sesuai porsi pada masing-masing divisi. Kantor Pusat PT Bank Bengkulu memiliki 12 divisi dan masing-masing divisi memiliki jumlah sub seksi yang beragam, divisi yang memiliki sub seksi paling banyak (5 sub seksi) adalah divisi pemasaran produk dan divisi kredit, dan divisi paling sedikit memiliki sub seksi (2 sub seksi) adalah divisi keuangan *corporate secretary*, *compliance* dan *risk management*.

Rata-rata responden memberikan penilaian **hubungan di tempat kerja** bahwa hubungan karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu sangat kondusif. Hubungan tersebut menandakan bahwa hubungan karyawan dengan rekan kerja yang kondusif akan membuat penyelesaian tugas yang dilakukan secara tim, khususnya dalam divisi mereka akan mudah dilakukan. Saling menghargai dan menghormati orang lain di tempat kerja dapat mengurangi stres, sebagaimana pendapat Foy (2015) bahwa menghargai sesama rekan kerja dapat membuat karyawan menjadi orang yang bebas stres dan juga mengurangi tekanan kerja pada saat yang bersamaan. Apabila karyawan menghargai dan mencintai satu sama lain di tempat kerja terlepas dari sedikit atau banyaknya perbedaannya, maka akan dapat membantu menyeimbangkan kehidupan kerja dan dapat mengendalikan situasi stres.

Rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap dimensi **peran dalam organisasi** adalah sangat tidak berperan. Artinya, bahwa peran karyawan dalam perusahaan PT Bank Bengkulu sangat tidak berdampak terhadap stres kerja, peran tersebut dapat berupa konflik peran, ambiguitas peran dan peran yang berlebihan. Hal ini menunjukkan bahwa sangat tidak ada pertentangan peran dengan nilai-nilai dan keyakinan karyawan sewaktu melakukan tugas pekerjaan sehingga mereka merasa stres. Mereka sangat setuju bahwa nilai-nilai perusahaan sesuai dengan keyakinan mereka. Perusahaan PT Bank Bengkulu memiliki 5 nilai yang menjadi pijakan karyawan dalam bertindak di perusahaan, yaitu pelayanan prima, profesionalisme, inovatif, integritas dan kerjasama. Nilai-nilai ini diyakini karyawan sesuai dengan mereka.

Responden memberikan penilaian terhadap dimensi **iklim organisasi** adalah 'sangat kondusif'. Artinya bahwa iklim organisasi di PT Bank Bengkulu sangat kondusif, dan hal ini diyakini akan dapat meredam emosi dan perasaan negatif (yang disebut stress) karyawan. Adanya standar kerja dapat memberikan panduan bagi karyawan untuk menentukan langkah dalam menyelesaikan pekerjaan. Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Di samping itu, standar kerja

tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan yang menyebabkan peningkatan kondisi emosi negatif karyawan.

Responden menilai **kinerja** mereka pada kategori tanggapan tinggi. Artinya, rata-rata karyawan *back office* di Kantor Pusat PT. Bank Bengkulu berkinerja tinggi. Karyawan *back office* dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat karena diberi batas waktu penyelesaian pekerjaan dan sudah menjadi kebiasaan untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan. Hal ini dikarenakan bahwa selama jam kerja karyawan tidak diperkenankan untuk membuka *email*, menerima telepon atau pesan singkat selain untuk urusan kerja, termasuk social media, seperti *whatsapp*, *facebook*, atau *instagram*. Sejumlah riset telah menunjukkan bahwa otak manusia sebenarnya tidak bisa melakukan *multi-tasking* (mengerjakan banyak hal dalam satu saat) kecuali hal yang sudah di bawah sadar seperti bernapas, jalan kaki dan sejenisnya, yang sebenarnya sering dilakukan karyawan hanyalah *task-switching* (bergantian mengerjakan sesuatu) (Jain & Cooper, 2012). Jadi, tiap kali karyawan melakukan *task switching*, sebenarnya karyawan membuang waktu 10-15 hanya agar bisa fokus kembali dan pada akhirnya karyawan akan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan sesuatu hal (Jain & Cooper, 2012).

Karyawan *back office* PT Bank Bengkulu juga sigap dalam melayani nasabah, cepat dalam menangani transaksi nasabah dan dapat menangani keluhan nasabah. Hal ini sesuai dengan *value* yang dimiliki perusahaan, yaitu memberikan pelayanan prima (*service excellent*). Memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh pihak baik internal dan eksternal dengan sikap yang ramah, sopan, tulus dan rendah hati sehingga dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak. Perilaku yang ditunjukkan karyawan, yaitu: Senyum, Sapa dan Salam (3s), mendengarkan, memahami, menggali kebutuhan dan keinginan nasabah, dan memberikan layanan terbaik (cepat, tepat, mudah dan akurat) dan memberikan solusi dengan sepenuh hati.

### Analysis Tematik Faktor-faktor yang menyebabkan stres karyawan

Hasil analisis faktor-faktor yang terkait dengan stres kerja karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Analisis tematik faktor stres kerja di tempat kerja

Tema	Deskripsi	Sampel	
		N*	%*
Hubungan di tempat kerja	Dukungan dari rekan kerja yang lebih intensif	13	15,29
	Interaksi yang baik dengan rekan kerja	10	11,76
Iklim organisasi	Tuntutan tugas selesai tepat waktu	12	14,12
	Kebebasan dalam menentukan prosedur	5	5,88

Tema	Deskripsi	Sampel	
		N*	%*
	penyelesaian pekerjaan		
	Pengakuan atau penghargaan	3	3,53
	Dukungan terhadap kreativitas	2	2,35
Faktor intrinsik pekerjaan	Beban kerja yang berlebihan	8	9,41
	Pekerjaan yang monoton	4	4,71
	Tingkat kebisingan	4	4,71
Peran dalam organisasi	Pertentangan tugas dengan keluarga	6	7,06
	Peran berlebihan (mengerjakan tugas yang berbeda-beda)	3	3,53
Pengembangan karir	Kesempatan untuk berkembang	8	9,41
	Peluang untuk promosi	7	8,24

\*N = jumlah penyebutkan faktor; \*% = persentase

Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat lima tema dari jawaban tujuh partisipan yang menjadi faktor-faktor stress karyawan pada bagian *back office* di Kantor Pusat P.T. Bank Bengkulu. Faktor pertama, yaitu faktor **hubungan di tempat kerja** meliputi dukungan dari rekan kerja yang lebih intensif (15,29%) dan interaksi yang baik dengan rekan kerja (11,76%). Kemudian, faktor **iklim organisasi** yang terdiri atas tuntutan tugas secara tepat waktu (14,12%), kebebasan dalam menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan (5,88%), pengakuan atau penghargaan (3,53%), dan dukungan terhadap kreativitas (2,35%). Selanjutnya, **faktor intrinsik pekerjaan** yang termasuk di dalamnya, yaitu beban kerja yang berlebihan (9,41%), pekerjaan yang monoton (4,71%) dan tingkat kebisingan (4,71%). Terakhir, faktor **peran dalam organisasi** meliputi pertentangan tugas dengan keluarga (7,06%) dan peran berlebihan (mengerjakan tugas yang berbeda-beda) (3,53%). Terdapat satu tema baru yang muncul, yaitu **pengembangan karir** yang meliputi kesempatan untuk berkembang (9,41%) dan peluang untuk promosi (8,24%).

Keempat tema mikro yang terbentuk merefleksikan konsep stress yang digunakan pada penelitian ini. Faktor **hubungan di tempat kerja**, **iklim organisasi** **faktor intrinsik pekerjaan**, dan **peran dalam organisasi** memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat stress karyawan. Munculnya tema **pengembangan karir** dengan persentase yang cukup signifikan perlu mendapat perhatian dari manajemen perusahaan.

Wawancara kepada partisipan terpilih juga menanyakan tentang sejumlah upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen PT Bank Bengkulu untuk mengatasi stress karyawan *back office* mereka. Jawaban partisipan dikelompokkan dan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Upaya mengatasi stres kerja

Faktor-faktor	Upaya-upaya	Jumlah (Orang)	Persentase
Kesejahteraan karyawan	Rekreasi keluarga besar perusahaan secara berkala dan rutin	7	28
	Nilai bonus finansial yang lebih	6	24
Penilaian kinerja yang adil	Melakukan penilaian hasil kerja karyawan dengan lebih teliti, adil, transparan	6	24
Pemberdayaan karyawan	<i>Sharing</i> /tukar pendapat setiap hari dan melakukan pendekatan personal terhadap masing-masing karyawan berkaitan dengan permasalahan/konflik yang dialami karyawan	6	24

Tabel 3 mengidentifikasi tiga tema sebagai faktor yang signifikan dalam mengatasi stress karyawan di tempat kerja. Faktor kesejahteraan karyawan mendapatkan persentase tertinggi, yaitu 52 % sedangkan dua faktor lainnya, yaitu penilaian kinerja yang adil dan pemberdayaan karyawan berbagi persentase yang sama, yaitu masing masing sebesar 24 %. Rekreasi yang diadakan perusahaan (atau disebut *family gathering*) dan bonus dalam bentuk uang menjadi faktor utama dalam menyumbang tingkat stress kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan *back office* pada PT Bank Bengkulu.

Jika dilihat dari sisi apa yang dikehendaki responden, semua yang diidentifikasi pada Tabel 3 adalah penting. Selain dua hal yang telah disebutkan, responden menghendaki proses penilaian kinerja yang transparan dan berlaku untuk setiap karyawan. Responden juga menilai bahwa tukar pendapat dan/atau mendengarkan keluhan kesah karyawan dan ditindaklanjuti dapat memberikan kenyamanan kerja bagi setiap individu karyawan. Ketiga faktor tersebut dapat mengurangi tingkat stress karyawan saat bekerja.

## Pembahasan

### Tanggapan karyawan *back office* atas stress kerja dan kinerja di Kantor Pusat PT Bank Bengkulu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan kinerja mendapat peran yang signifikan dalam persepsi karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu. Stres kerja yang terdiri atas **faktor intrinsik pekerjaan, hubungan di tempat kerja, peran dalam organisasi**, dan **iklim organisasi** menentukan dalam pencapaian **kinerja** karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu.

**Faktor intrinsik pekerjaan** karyawan *back office* pada Kantor Pusat di PT Bank Bengkulu adalah tergolong rendah. Rata-rata responden memberikan penilaian tidak setuju bahwa stres kerja karyawan disebabkan oleh faktor intrinsik pada pekerjaan berkaitan

dengan hasil penilaian kinerja mereka. Karyawan *back office* tidak setuju, terutama pada hal yang berhubungan dengan tanggung jawab dalam pekerjaan yang berlebihan, pekerjaan yang monoton, dan pekerjaan yang rumit pada setiap tugas yang diselesaikan. Pekerjaan yang dikerjakan dan tanggung jawab pekerjaan karyawan *back office* untuk mencapai kinerja individu dan perusahaan sesuai dengan deskripsi pekerjaan untuk setiap divisinya. Setiap kepala divisi membagi tugas dan tanggung jawab berdasarkan peran setiap individu dalam pencapaian kinerja saat menandatangani kontrak kerja. Maka, mereka hanya menjalankan apa yang telah ditentukan. Tambahan pekerjaan dan kerja lembur di luar tanggung jawab mereka dikerjakan sesuai arahan dari pimpinan divisi tanpa penolakan. Dengan kenyataan ini, stres akan timbul dengan sendirinya. Kondisi ini adalah memungkinkan karena nilai rata-rata pada dimensi ini berada pada batas rentang antara 'kurang berdampak' dan 'berdampak' namun cenderung mendekati kriteria 'sangat berdampak'

Hasil pada kuesioner bertolak belakang dengan hasil observasi penulis. Hasil observasi dengan tegas menjelaskan bahwa pekerjaan tidak bervariasi dan terlalu kompleks untuk penyelesaiannya membuat para karyawan *back office* merasa stres setiap hari. Beban pekerjaan lebih banyak dan harus dipertanggungjawabkan, di luar tanggung jawab pekerjaan yang sudah ditetapkan. Lebih jauh, disinyalir bahwa pilihan jawaban pada kuesioner menggiring karyawan *back office* untuk tidak dapat memilih jawaban netral. Karena itu, mereka memilih jawaban yang mendekati persepsi mereka atas pernyataan yang diajukan. Akan tetapi, hasil analisis ini menunjukkan kesesuaian antara observasi, jawaban kuesioner, dan tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan yang dilaksanakan, yaitu, pekerjaan rumit untuk dikerjakan, pekerjaan yang sama setiap saat, dan tanggung jawab yang lebih karena adanya pekerjaan tambahan. Tidak mengherankan jika stres dialami oleh karyawan *back office* yang terlihat dari seringnya meminum kopi dan menguap selama bekerja, dan mengakibatkan pencapaian kinerja berfluktuatif.

Coetzee dan Devillier (2010) menyatakan bahwa pekerjaan yang monoton dan kompleks akan membuat karyawan jenuh, dan apabila dirasakan setiap hari, tidak jarang kinerja karyawan akan mengalami peningkatan atau penurunan secara bergantian. Kondisi seperti itu diduga ada hubungannya dengan stres kerja karena terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu unit atau di satu pekerjaan (Harshana, 2018) atau karena ketidakseimbangan antara respons individu karyawan dengan kebutuhan pekerjaan di tempat kerja (Mabiza *et al.*, 2017; Rao & Borkar, 2012).

**Hubungan di tempat kerja** karyawan *back office* PT Bank Bengkulu terjalin dengan baik. Dengan rekan kerja, karyawan bagian *back office* saling menghargai satu sama lain. Dengan atasan, interaksi dilakukan jika diperlukan dan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Karyawan berhubungan kerja dan berkomunikasi satu dengan lainnya sesuai

dengan kebutuhan kerja. Hal ini menandakan hubungan karyawan dengan rekan kerja yang harmonis dan akan membuat penyelesaian tugas yang dilakukan secara tim, khususnya dalam divisi mereka akan mudah dilakukan. Diasumsikan bahwa dalam hal hubungan kerja, stres kerja karyawan *back office* pada tingkat level rendah.

Stres kerja, menurut Dua (2014), selalu berdampak pada hubungan pimpinan dan bawahan. Jika individu karyawan terganggu secara psikologis dan fisik karena hubungan tidak seimbang di tempat kerja, tingkat stres kerja meningkat dengan sendirinya (Ratnawat & Jha, 2014). Menurut Harshana (2018), interaksi antar individu dalam suatu lingkungan kerja dapat mengganggu iklim kerja dan kinerja yang tercermin pada perilaku individu yang bersangkutan.

Studi tentang **hubungan di tempat kerja** antara atasan dan bawahan memberikan hasil yang bervariasi kinerja. Penelitian oleh Ernawati dan Ambarini (2010) menunjukkan bahwa hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Frichilia (2016) yang mendapatkan **hubungan dalam organisasi** tidak menyebabkan penurunan kinerja karyawan pria dan wanita. Jadi, hubungan yang terjadi di tempat kerja tergantung pada bagaimana iklim positif diciptakan kedua pihak di tempat kerja.

**Peran dalam organisasi** tidak berhubungan dengan hasil penilaian kinerja karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu. Artinya, peran dalam organisasi tidak dapat menjadi sumber stres kerja dan prediktor terhadap perubahan pencapaian kinerja karyawan *back office*. Dalam menjalankan pekerjaan, tidak terjadi konflik peran, peran yang kabur dan tidak jelas, atau peran yang berlebihan. Karyawan *back office* bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh perusahaan dan tidak bertentangan dengan keyakinan mereka. Lima nilai perusahaan yang menjadi pedoman dalam bekerja, yaitu pelayanan prima, profesionalisme, inovatif, integritas, dan kerjasama.

Karyawan *back office* sangat memahami peran mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Sebelum menandatangani kontrak kerja, setiap individu dipastikan mengerti nilai-nilai perusahaan dan mampu melaksanakannya dalam bekerja. Selain itu, pembagian tugas dalam deskripsi pekerjaan juga sangat jelas. Karena itu, setiap karyawan penuh percaya diri dalam menjalankan perannya. Keterkaitan peran dan tugas ini membuat mereka dapat mengelola stres dengan baik.

Stres terjadi jika peran individu karyawan tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan. Singh dan Dubey (2011) mengatakan peran yang menimbulkan konflik, peran di luar batas kemampuan, dan peran yang tidak jelas merupakan sumber stres bagi karyawan, Akibatnya, menurut Jain dan Cooper (2012), timbul ketidakpuasan kerja diri individu yang bersangkutan yang menyebabkan rendahnya tingkat pencapaian kinerja. Lebih lanjut, Ram *et*

al. (2011), dan Tang dan Chang (2010) menegaskan bahwa ketegangan dan konflik terjadi karena karyawan belum memahami nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan dalam bekerja dan kurangnya informasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Iklim organisasi** di PT Bank Bengkulu, menurut tanggapan karyawan *back office*, termasuk ke dalam iklim yang kondusif. Perusahaan membuat standar kerja yang memberikan panduan bagi karyawan PT Bank Bengkulu untuk menentukan langkah dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan standar kerja yang jelas dapat membuat karyawan puas karena mereka dapat mengetahui prestasi mereka. Namun demikian, karyawan belum sepenuhnya memiliki kebebasan dalam menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan. Pihak manajemen perlu memperhatikan hal ini dan segera memberikan solusi supaya iklim organisasi lebih sehat dan perasaan negatif karyawan dapat diredam.

Iklim organisasi berhubungan dengan stres kerja. Menurut Luthans (2011), dan Wagner dan Hollenbeck (2010), iklim organisasi yang negatif merupakan sumber stress dalam bekerja. Iklim kerja yang tidak kondusif meningkatkan tekanan psikologis yang menuju pada stres kerja. Lingkungan kerja seperti ini, menurut Ismail dan Hong (2011), akan menyebabkan karyawan menghindari tugas yang harus diselesaikan yang berakibat pada penurunan kinerja, baik individu maupun perusahaan.

### **Faktor-faktor penyebab stres kerja karyawan *back office***

Hasil wawancara terhadap 7 karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu mengidentifikasi lima faktor utama yang menjadi sumber stres para karyawan tersebut. Faktor **hubungan di tempat kerja** dan **iklim organisasi** adalah dua faktor yang mendapat nilai tertinggi dan merefleksikan sumber stress seperti pada konsep stres yang digunakan pada studi ini (Hurley & McLaney, 2014; Othman *et al.*, 2014). Walaupun dalam analisis persepsi kedua faktor tersebut mendapat kriteria positif, melalui wawancara, karyawan *back office* menekankan lebih tegas lagi. Hubungan di tempat kerja dan iklim organisasi berhubungan dengan perilaku manusia (Suliman & Harethi, 2013), termasuk emosi dan pikiran (He *et al.*, 2015). Karena itu, karyawan *back office* menghendaki hubungan kerja yang tidak kaku dan bukan sekedar instruksi kerja, namun lebih kepada dukung terhadap kualitas kerja. Interaksi antar rekan kerja atau antara pimpinan dan bawahan lebih sering dilakukan dalam bentuk diskusi untuk menyelesaikan tugas.

Saling menghargai dan menghormati orang lain di tempat kerja dapat mengurangi stres. Foy (2015) menyatakan bahwa menghargai sesama rekan kerja dapat membuat karyawan menjadi orang yang bebas stres dan juga mengurangi tekanan kerja pada saat yang bersamaan. Apabila karyawan menghargai dan mencintai satu sama lain di tempat kerja

terlepas dari sedikit atau banyaknya perbedaannya, maka akan dapat membantu menyeimbangkan kehidupan kerja dan mengelola situasi stres dengan mudah.

Iklim organisasi adalah baik menurut persepsi karyawan *back office*, namun perlu fokus pada batas waktu penyelesaian pekerjaan. Mereka merasa antara beban kerja dan waktu penyelesaian tidak seimbang dimana pekerjaan banyak harus diselesaikan dalam waktu yang singkat (Fonkeng, 2018). Selain itu, karena banyaknya kerja, maka mereka sering lembur untuk mengejar batas waktu pekerjaan yang telah ditentukan. Dalam situasi ini, tingkat ketegangan psikologis meningkat. Selain itu, prosedur yang kaku juga menghambat mereka untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang diberikan. Penyelesaian tugas secara tepat waktu merupakan prioritas manajemen utamanya dalam penilaian kinerja karyawan, ritme ini mungkin tidak dapat diikuti oleh sebagai karyawan yang memang kurang kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Dengan beban kerja yang tinggi, karyawan *back office* juga mengklaim pengakuan atas hasil kerja dan kreativitas yang rendah dari pimpinan. Hal ini menambah beban pikiran karyawan *back office* pada Kantor Pusat yang tidak pasti terhadap kinerja mereka.

Hasil analisis tematik mengidentifikasi faktor selanjutnya, yaitu **faktor intrinsik pekerjaan**. Faktor ini juga merupakan salah satu dimensi stres kerja (Robertson & Cooper dalam Fonkeng, 2018) pada literatur yang digunakan untuk penelitian sekarang. Sejalan dengan hasil tanggapan karyawan *back office*, beban kerja yang berlebihan menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang merupakan gejala awal timbulnya stres (Premkumar & Rajkumar, 2015). Pekerjaan perbankan yang sudah terstruktur membuat sebagian kecil karyawan berpendapat pekerjaan yang dikerjakan monoton. Salah satu penyebabnya dapat dikarenakan ketidaknyamanan dalam melaksanakan tugas yang diakibatkan suasana kerja yang kaku.

Tingkat kebisingan juga menyumbang pada kenaikan level stres kerja (Hurrell & McLaney, 2014). Kebisingan di sini berupa suara-suara yang muncul saat karyawan bekerja, misalnya rekan kerja yang mengobrol dimana suaranya dapat didengar oleh rekan lainnya. Hal ini dianggap dapat mengganggu konsentrasi kerja karyawan yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakseimbangan psikologis. Kondisi demikian memudahkan timbulnya kecelakaan, misalnya kesalahan pengetikan nama atau jumlah tabungan nasabah.

Faktor **peran dalam organisasi** termasuk dalam dimensi sumber stres kerja (Dipboye, 2018). Berdasarkan analisis tematik teridentifikasi dua faktor mempengaruhi stres kerja pertama pertentangan tugas dengan orang yang dianggap penting (keluarga) dan peran berlebihan (mengerjakan tugas yang berbeda-beda) (Singh & Dubey, 2011). Pertentangan tugas merupakan konflik peran pekerjaan dan keluarga, dimana salah satu peran

mengganggu peran lainnya (Rizwan *et al.*, 2014). Di saat waktu untuk keluarga digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan kantor, apabila tidak teratasi dan terjadi terus menerus juga akan menimbulkan stres kerja. Peran berlebihan pada beberapa karyawan di tempat kerja juga terjadi. Hal ini lebih dikarenakan kompetensi karyawan tersebut dibutuhkan pimpinan untuk menyelesaikan tugas tertentu atau membantu karyawan lainnya yang dianggap kurang mampu.

Terdapat satu faktor baru, yaitu **pengembangan karir** yang diidentifikasi dari hasil analisis tematik yang menjadi faktor penyebab stres kerja karyawan. Karyawan *back office* mengutarakan supaya pihak manajemen Bank Bengkulu memberi kesempatan mengembangkan diri dan mendapatkan promosi sesuai peraturan yang berlaku. Pengembangan diri dapat dilakukan melalui pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan dan didanai oleh perusahaan jika tidak mendapatkan sponsor pihak lain. Peningkatan skill diharapkan dapat menunjang peningkatan kinerja yang digunakan untuk penilaian promosi.

Peluang mendapatkan promosi pekerjaan menjadi faktor yang cukup signifikan. Karyawan *back office* menilai, promosi berdasarkan penilaian kinerja adalah logis. Maka, setiap karyawan mengharapkan diberi peluang yang sama untuk mengejar promosi dalam perusahaan. Perlakuan yang tidak adil secara perlahan menimbulkan beban mental yang mengarah pada stres.

Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat di atas dengan berbagai cara. Berdasarkan hasil analisis tematik, pihak manajemen PT Bank Bengkulu dapat mengatasi stress dengan tiga faktor utama. Ketiga faktor tersebut, yaitu kesejahteraan karyawan, penilaian kinerja yang adil, dan pemberdayaan karyawan. Karena tuntutan pekerjaan yang berlebih dan jenuh, karyawan merasa bahwa rekreasi bersama antara karyawan, termasuk pimpinan bank dengan membawa keluarga masing-masing dapat memberikan penyegaran berpikir. Karyawan Bank Bengkulu juga berharap bahwa perkalian nilai bonus yang diterima diperbesar seiring dengan meningkatnya kinerja sehingga mereka dapat fokus bekerja.

Oleh karena itu, karyawan mengharapkan penilaian kinerja yang transparan, termasuk jujur, adil dan teliti. Pemberdayaan keterampilan karyawan dipandang belum maksimal dan sesuai dengan tugas yang diberikan. Rasa gelisah dan bersalah jika mengerjakan tugas yang tidak masimal membuat mereka stress. Selain itu, mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan karyawan memberikan rasa memiliki perusahaan sehingga mereka fokus bekerja. Jika ketiga faktor utama tersebut terpenuhi, menurut karyawan tingkat stress dapat diminimumkan. Dampaknya, kinerja akan meningkat tanpa ada keluhan.

## Implikasi strategis

Hasil tanggapan karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu menunjukkan bahwa variabel stres kerja dan kinerja memainkan peran yang penting. Semua faktor stress kerja yang diteliti, yaitu faktor intrinsik pekerjaan, hubungan di tempat kerja, peran dalam organisasi, dan iklim organisasi menjadi sumber stress dan menyumbang pada penilaian kinerja. Hal ini berimplikasi bahwa karyawan *back office* dalam menjalankan rutinitas pekerjaan kantor perlu berkreasi dan mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman; selain itu, dukungan dari semua pihak yang terlibat lebih nyata, bukan 'basa basi'; karyawan mengerjakan tugas dengan pertimbangan beban kerja, jangan sampai burnout/kelelahan berlebihan; dan fleksibel dalam kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi serta pengakuan atas hasil kerja perlu diimplementasikan. Ditemukannya tema pengembangan karir mengimpikasikan bahwa karyawan merasa selama ini promosi dan pengembangan diri belum transparan. Hasil penilaian kinerja belum dijadikan sepenuhnya dasar promosi.

Oleh sebab itu, manajemen dapat melakukan langkah-langkah strategis dalam mengelola stres kerja dan juga mengingat masih adanya upaya yang dirasakan belum optimal menurut karyawan, maka pihak manajemen sebaiknya melakukan penyesuaian kembali dengan implementasi penanggulangan stres kerja karyawan menyangkut komunikasi, kesejahteraan karyawan dan penilaian kinerja. Langkah strategis yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen antara lain:

1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan yang tidak hanya terpusat pada kesejahteraan finansial, tetapi juga kesejahteraan non finansial. Manajemen dapat membantu karyawan dalam menanggulangi stres kerja yang dialami dengan memberikan tantangan kerja yang proporsional kepada karyawan, meningkatkan perhatian pada kehidupan keluarga karyawan, membantu karyawan untuk menjalani hidup yang lebih sehat, mengembangkan program rekreasi bersama guna memulihkan kondisi fisik dan mental karyawan yang kemungkinan menurun akibat pekerjaan. Selain itu, manajemen hendaknya tidak hanya mempertimbangkan beban kerja, kompetensi, evaluasi jabatan, dan sistem *grading* dalam menentukan imbal jasa kepada karyawan, kebutuhan karyawan di tengah tuntutan hidup yang semakin meningkat sebaiknya dipertimbangkan, namun manajemen tetap memerhatikan kesinambungan kinerja perusahaan.
2. Meningkatkan komunikasi dengan karyawan baik formal maupun tidak formal untuk mengurangi ketidakpastian, yakni mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran. Manajemen dapat menggunakan komunikasi yang efektif seperti mengadakan tukar

pendapat antara karyawan dengan atasan terkait dengan permasalahan pekerjaan secara berkala dan rutin yang dapat dilakukan minimal dua kali dalam satu minggu.

3. Mempertahankan sistem penilaian kinerja yang sudah baik, tetapi tetap meninjau ulang dan memerhatikan harapan karyawan terkait dengan teknis penilaian kinerja dan meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja untuk menghindari kemungkinan terjadinya subjektivitas penilaian, sehingga dapat dihasilkan penilaian kinerja yang objektif.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Persepsi karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu terhadap stres kerja adalah faktor intrinsik pekerjaan pada penilaian kurang berdampak, hubungan di tempat kerja adalah sangat kondusif, peran dalam organisasi berada pada penilaian sangat tidak berperan, dan iklim organisasi adalah sangat kondusif. Kinerja diberi penilaian tinggi. Artinya, rata-rata karyawan *back office* PT Bank Bengkulu menunjukkan hasil kerja maksimal dan positif.

Ada lima faktor yang mempengaruhi stres yang berdampak pada kinerja karyawan *back office* pada Kantor Pusat PT Bank Bengkulu. Kelima faktor tersebut, yaitu (1) **hubungan di tempat kerja** meliputi dukungan dari rekan kerja yang intensif dan interaksi yang baik dengan rekan kerja; (2) **iklim organisasi** terdiri atas tuntutan tugas selesai tepat waktu, kebebasan dalam menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan, pengakuan atau penghargaan, dan dukungan terhadap kreativitas; (3) **faktor intrinsik pekerjaan** terdiri atas beban kerja yang berlebihan dan pekerjaan yang monoton, dan tingkat kebisingan; (4) **peran dalam organisasi** meliputi pertentangan tugas dengan keluarga dan peran berlebihan (mengerjakan tugas yang berbeda-beda); dan (5) **pengembangan karir** meliputi kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk promosi.

### Saran-saran

1. Sebaiknya karyawan *back office* pada Kantor Pusat P.T. Bank Bengkulu membuka diri kepada individu karyawan yang dipercaya untuk berdiskusi. Pembukaan diri dapat membantu mengurangi tekanan kerja dan stress pada semua sumber stress yang teridentifikasi.

2. Penjadwalan training oleh HRD yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan *back office* secara regular dan transparan untuk menyingkapi tema pengembangan karir, seperti analisis kredit, mitigasi & resiko atau penyusunan anggaran.
3. Mengadakan jadwal teratur bimbingan dan konseling yang diperuntukan bagi individu karyawan yang membutuhkan dalam mengatasi sumber stress hubungan di tempat kerja, iklim organisasi, faktor intrinsic pekerjaan dan peran dalam organisasi.
4. Pengembangan karir, terutama promosi dapat dilakukan secara terbuka: selain hasil penilaian kinerja, presentasi karyawan yang ikut promosi tentang perencanaan kerja pada posisi yang ditargetkan sebaiknya diadakan.
5. Adanya pemeriksaan kesehatan dengan mendatangkan dokter P.T. Bank Bengkulu seminggu sekali sebagai faktor eksternal dalam menekan sumber stress yang ditimbulkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. 2013. *Performance management*. New Jearsey: Pearson Prentice Hall.
- Ahmed, A. & Ramzan, M. 2013. Effects of job stress on employees job performance a study on banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 11(6), hal. 61-68.
- Akgunduz, Y. 2015. The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), hal. 1-19.
- Amstrong, M., & Taylor, S. 2020. *Human resource management*. England: Pearson Education.
- Billing, T.K. & Steverson, P. 2013. Moderating role of type-A personality on stress-outcome relationships. *Management Decision*, 51(9), hal. 1893-1904.
- Bytyqi, F., Reshani, V. & Hasani, V. 2010. Work stress, job satisfaction and organizational commitment among public employees before privatization. *European Journal of Social Sciences*, 18(1), hal. 156-162.
- Cacoulacos, A. & Minshew, K. 2017. *The new rules of work*. New York: Crown Business.
- Coetzee, M. & Devillier, M. 2010. Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *South African Business Review*, 14(1), hal. 27-57.
- Dessler, G. 2017. *Human resource management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dipboye, R.L. 2018. Occupational stress. *Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*, (2), hal. 213-263.
- Dua, J.K. 2014. Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a University. *Journal of Educational Administration*, 32(4), hal. 58-78.
- Ehsan, M. & Ali, K. 2019. The impact of work stress on employee productivity: based in the banking sector of Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(6), hal. 32-50.
- Fonkeng, C. 2018. *Effects of job-stress on employee performance in an enterprise*. s.l., Centeria University of applied sciences.

- Foy, T.J. 2015. *Managing workplace stress for increased performance in an Irish higher education institution*. Walden, University of Limerick.
- Frichilia, C. 2016. Stres kerja serta hubungannya dengan kinerja karyawan berdasarkan gender (Studi pada karyawan P.T. Bank Danamon Tbk Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), hal. 857-863.
- Gomes, F.C. 2013. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Goswami, T.G. 2015. Job stress and its effect on employee performance in banking sector. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 6(2), hal. 51-56.
- Harshana. 2018. Work related stress: A literature review. *Annals of Social Sciences & Management studies*, 2(3), hal. 1-8.
- He, Q., An, Q. & Li, M. 2015. How vocational delay of gratification affects employees' job performance: Organizational climate as a moderator. *Journal of Service Science and Management*, 8(5), hal. 766-772.
- Hurrell, J.J. & McLaney, M.A. 2014. Exposure to job stress: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 14(2), hal. 27-28.
- Islam, J.N., Mohajan, H.K. & Datta, R. 2012. Stress management policy analysis: a preventative approach. *International Journal of Economics and Research*, 3(4), hal. 25-39.
- Ismail, M.I. & Hong, T.T. 2011. Identifying work related stress among employees in the Malaysian financial sector. *Western Journal of Management*, 3(2), hal. 229-243.
- Jain, A.K. & Cooper, C.L. 2012. Stress and organizational citizenship behaviours in Indian business Process. *IIMB Management Review*, 24(5), hal. 155-163.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Boles, J.S. 2011. Workplace stressors, job attitude and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), hal. 339-356.
- Khattak, J.K. et al. 2011. Occupational stress and burnout in Pakistan's banking sector. *African Journal of Business Management*, 5(3), hal. 810-817.
- Khuong, M.N. & Yen, V.H. 2016. Investigate the effects of job stress on employee job performance — A case study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), hal. 31-37.
- Kotteeswari, M. & Sharief, S.T. 2014. Job stress and its impact on employees performance a study with reference to employees working In BPOS. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), hal. 18-25.
- Luthans, F. 2011. *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mabiza, J., Conduah, J. & Mbohwa, C. 2017. Occupational role stress on employee performance and the resulting impact: A South African Bank perspective. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, 2, hal. 1-5.
- Manjunatha, M.K. & Renukamurthy, T.P. 2017. Stress among banking employee: a literature review. *International Journal of Research*, 5(1), hal. 206-213.
- Mansoor, M. 2011. The impact of job stress on employee job satisfaction: A study on telecommunication sector of Pakistan. *Journal Business Studies Quarterly*, 2(3), hal. 50-56.
- Nyangahu, K.P. & Bula, H.O. 2015. Relationship between work stress and performance of employees: A case study of Transit Hotel in Nairobi City County. *Archives of Business Research*, 3(6), hal. 22-37.
- Othman, Z., Suandi, T.I.A. & Ismail 2014. Relationship between organizational climate, job stress and job performance officer at State Education Department. *International Journal of Education & Literacy Study*, 2(1), hal. 17-28.

- Premkumar, M. & Rajkumar, R. 2015. A study on impact of stress on the performance of construction labours. *International Journal of Science and Engineering Research*, 3(4), hal. 1-5.
- Ram, N. et al. 2011. Role conflict and role ambiguity as factors in work stress among managers: A case study of manufacturing sector in Pakistan. *Asian Social Science*, 9(2), hal. 113-118.
- Rao, S. & Borkar, S. 2012. Development of scale for measurement of stress and performance status of public and private sector bank employees. *Indian Streams Research Journal*, 2(7), hal. 1-7.
- Ratnawat, R.G. & Jha, P.C. 2014. Impact of job related stress on employee performance: a review and research agenda. *Journal of Business and Management*, 16(11), hal. 1-6.
- Rizwan, M., Waseem, A. & Bukhari, S.A. 2014. Antecedents of job stress and its impact on job performance and job satisfaction. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), hal. 187-203.
- Robbins, S.P. & Sanghi, 2017. *Organizational behavior*. India: Dorling Kindersley Publishing.
- Singh, A.P. & Dubey, A.K. 2011. Role of stress and locus of control in job satisfaction among middle managers. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(1), hal. 42-56.
- Suliman, A. & Harethi, B.A. 2013. Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(3), hal. 410-424.
- Tang, Y.T. & Chang, C.H. 2010. Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), hal. 869-881.
- Tsaur, S.H. & Tang, Y.Y. 2012. Job stress and well-being of female employees in hospitality: The role of regulatory leisure coping styles. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), hal. 1038-1044.
- Wafula, M. & Nyaboga, E. 2019. Stress management and employee performance: use of psychotherapy as mitigation in selected schools (School of business and economics and Health sciences) in Kisii University, Kenya. *Merit Research Journal of Business and Management*, 7(3), hal. 19-27.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck, J.R. 2010. *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.