

# Analisis Stres Kerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor

Siti Rahmawati

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen

## ABSTRACT

*Most organizations face the dynamic environment and change regularly. The increasing bank competition tightly brings current competition which is not anymore only at price competition, interest and statistics, but also non-price competition. This condition will increase work stress level of employees. The objective of this research is to identify work stressors and stress symptoms, analyze work stress level totality based on characteristic of employees and identify stress management according to employees perception and management perception of PT BRI (Persero) Tbk Bogor. The result shows that the work stressors consist of duty demand, role demand, interpersonal demand, organization structure, organization leadership and organization life cycle. The symptoms of stress consist of physiological, psychological and behavioral. Work stress level of PT BRI (Persero) Tbk Bogor employees totality be at low category. All the characteristic of employees don't have significant relationship with work stress. No significant work stress differences based on all the characteristic of employees. The management of PT BRI (Persero) Tbk Bogor has already striven stress management but hasn't optimal in that implementation.*

**Keyword:** work stress, work stressors, stress symptoms and stress management.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kekuatan lingkungan seperti lingkungan politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi yang terus berkembang dengan cepat membuat organisasi harus senantiasa siaga dan cepat tanggap untuk merespons dan mengantisipasi setiap perubahan dan perkembangan zaman yang terjadi. Hal ini membawa pengaruh tidak hanya pada perusahaan dan pekerja, namun juga pada lingkungan perusahaan.

Persaingan yang semakin ketat dalam dunia perbankan dengan banyaknya kompetitor membawa arus persaingan yang tidak lagi hanya pada *price competition* dan bunga, melainkan juga pada *non-price competition*. Persaingan dalam kualitas ini akan menuju pada *Good Corporate Governance* (GCG). Di tengah kondisi tersebut, industri perbankan dituntut untuk dapat meningkatkan daya saingnya.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Peningkatan kualitas manajemen bank tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu, agar PT BRI (Persero) Tbk dapat lebih berkembang secara

optimal, maka pemeliharaan hubungan yang kontinyu dan serasi dengan para karyawan menjadi sangat penting. Salah satu hal yang penting diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut adalah mengenai penanggulangan stres para karyawan.

Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Mengingat besarnya pengaruh stres pada karyawan terhadap kinerjanya, pengelolaan terhadap stres itu sendiri harus mendapatkan perhatian dan kesungguhan dari manajemen perusahaan agar tujuan organisasi bisa lebih mudah dicapai.

### Perumusan Masalah

Adapun masalah-masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja faktor-faktor penyebab stres kerja (*stressor*) dan gejala stres karyawan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor?
2. Bagaimana tingkat stres kerja karyawan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor dalam menanggulangi stres kerja karyawan?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor penyebab stres kerja (*stressor*) dan gejala stres karyawan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor.
2. Menganalisis tingkat stres kerja karyawan secara keseluruhan dan berdasarkan karakteristik karyawan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor.
3. Mengidentifikasi upaya penanggulangan stres kerja menurut persepsi karyawan dan menurut persepsi pihak manajemen PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor.

### METODE PENELITIAN

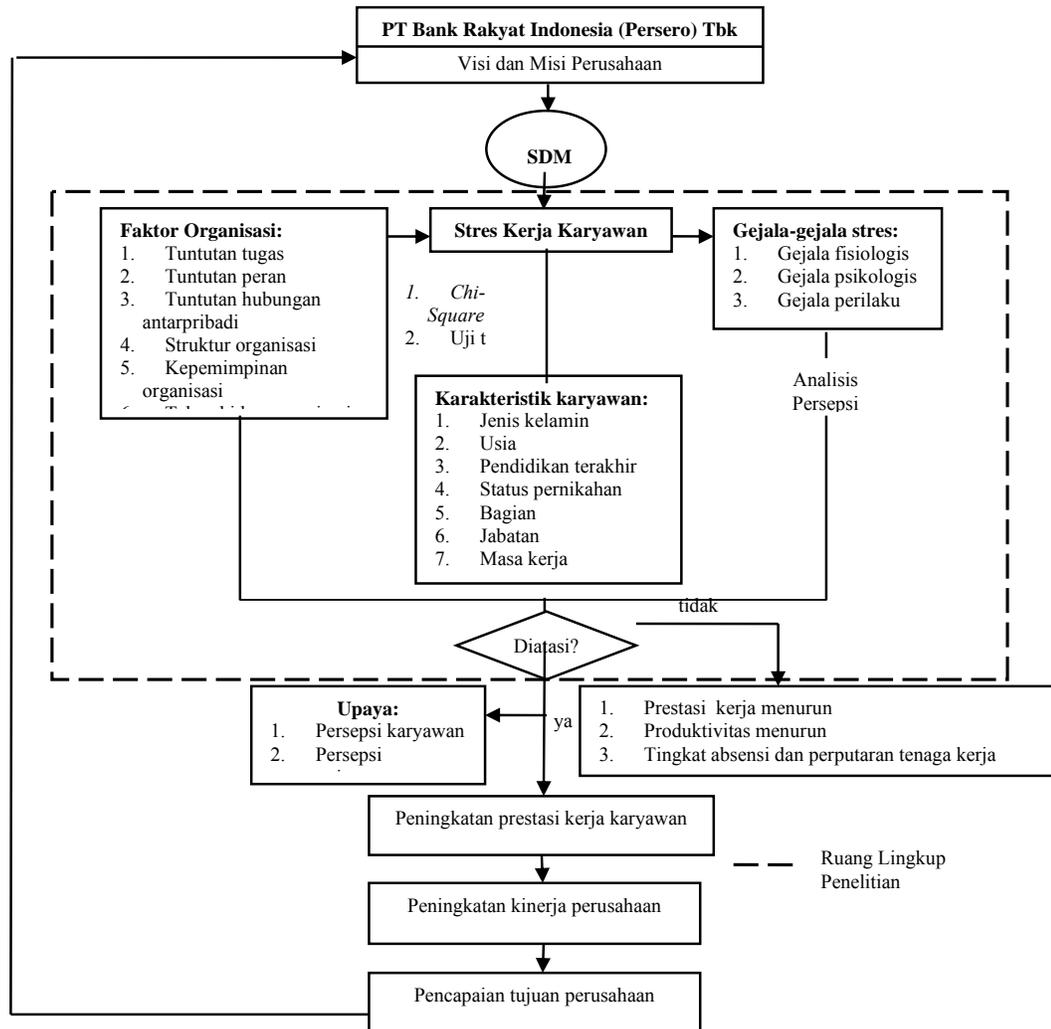
#### Kerangka Pemikiran Penelitian

Stres kerja karyawan merupakan salah satu masalah yang perlu diperhatikan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM yang

dimiliki perusahaan, sehingga perlu diketahui faktor-faktor penting yang menjadi penyebab stres kerja karyawan (*stressor*) dan gejala-gejala stres yang dialami karyawan.

Kondisi tingkat stres kerja karyawan BRI Cabang Bogor akan diukur melalui persepsi karyawan yang bersangkutan terkait dengan *stressor* kerja dan gejala stres yang dialami karyawan.

Analisis ini akan memberikan gambaran seberapa besar karyawan mengalami stres kerja dan sejauh mana perbedaan tingkat stres kerja karyawan berdasarkan karakteristiknya, serta menjelaskan apakah ada hubungan yang signifikan antara stres kerja dengan karakteristik karyawan. Hal ini dapat memperlihatkan *stressor* kerja mana yang perlu mendapatkan penanganan secara serius dan upaya apa yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam mengatasi stres kerja karyawan (Gambar 1).



Gambar1. Kerangka Pemikiran Penelitian

**Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Bogor yang berlokasi di Jl. Dewi Sartika no. 6 Bogor pada bulan April-Juni 2008.

**Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan (buku-buku, jurnal, internet, dan literatur-literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti) disertai data internal perusahaan.

**Metode Penentuan Sampel**

Teknik *sampling* yang digunakan adalah *non-probability sampling* berupa *saturation sampling* yaitu teknik *sampling* yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur dalam populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, dikatakan jenuh (*saturation*) karena seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sumarsono, 2004).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap BRI Cabang Bogor berjumlah 52 orang. Seluruh karyawan tersebut dijadikan sampel dalam penelitian ini.

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas menggunakan rumus *Product Moment*, yaitu:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots(1)$$

Di mana:

- r = Nilai koefisien korelasi
  - N = Jumlah responden
  - X = Skor masing-masing pertanyaan dari Tiap responden
  - Y = Skor total pertanyaan dari tiap responden
- Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan teknik *Product Moment* diperoleh seluruh pernyataan valid, artinya pernyataan-pernyataan tersebut memenuhi syarat sah untuk diolah lebih lanjut. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , di mana  $r_{tabel} = 0,361$  untuk  $n = 30$  pada selang kepercayaan 95%.

Uji reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right) \dots\dots\dots (2)$$

Di mana:

- $r_i$  = Keandalan instrumen
- k = Mean kuadrat antara subjek
- $\sum S_i^2$  = Mean kuadrat kesalahan
- $S_t^2$  = Varians total

Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 sampai 1, yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

**Tabel 1.** Klasifikasi Nilai *Alpha*

<i>Alpha</i>	Tingkat Reliabilitas
A > 0,9	Sempurna ( <i>Excellent</i> )
A > 0,8	Baik ( <i>good</i> )
A > 0,7	Dapat diterima ( <i>acceptable</i> )
A > 0,6	Diragukan ( <i>questionable</i> )
A > 0,5	Lemah ( <i>poor</i> )
A < 0,5	Tidak dapat diterima ( <i>inacceptable</i> )

Sumber: George dan Mallery (2003)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel memiliki reliabilitas instrumen yang sempurna (*Excellent*) dengan nilai *alpha* hasil pengujian reliabilitas di atas 0,9.

**Pengolahan Data Kuesioner**

Tahapan kerja pengolahan data kuesioner untuk menganalisis tingkat stres kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Memberi skor pada masing-masing jawaban responden berdasarkan bobot tertentu pada setiap jawaban dengan skala Likert. Skala Likert berhubungan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, yaitu: Sangat Jarang = 1; Jarang = 2; Kadang-kadang = 3; Sering = 4; Sangat Sering = 5. Setiap jawaban responden dari pertanyaan dalam kuesioner diberikan bobot (skor rataaan). Cara menghitung rataaan adalah:

$$x = \frac{\sum xi \cdot fi}{n} \dots\dots\dots (3)$$

Di mana:

- x = Rata-rata dari suatu sampel
- $xi$  = Nilai ukuran variabel ke-*i*
- $fi$  = Frekuensi ke-*i*
- n = Jumlah data dari sampel

Langkah selanjutnya menggunakan rentang skala penilaian untuk menentukan posisi persepsi responden dengan menggunakan nilai skor. Setiap bobot alternatif jawaban yang terbentuk dari teknik skala peringkatan terdiri dari kisaran 1 hingga 5 yang menggambarkan posisi yang sangat positif ke posisi yang sangat negatif. Penentuan rentang skala dengan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{(m-1)}{m} \dots\dots\dots (4)$$

Di mana:

RS = Rentang skala

m = Jumlah alternatif jawaban tiap *item*

Berdasarkan rumus tersebut, maka dapat dihitung nilai rentang skala sebagai berikut:

$$RS = (5-1)/5 = 0,8$$

Sehingga posisi keputusan penilaian mengenai stres kerja memiliki rentang skala yang dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2.** Posisi Keputusan Penilaian Stres Kerja

Skor Rataan	Keterangan
1,0-1,8	Sangat rendah
1,9-2,6	Rendah
2,7-3,4	Sedang
3,5-4,2	Tinggi
4,3-5,0	Sangat tinggi

- Memindahkan jawaban dari lembar kuesioner ke lembar tabulasi dan menghitung nilai total dari masing-masing variabel dengan program komputer *Microsoft Excel*.
- Memindahkan data ke lembar kerja untuk diolah dan dianalisis menggunakan uji *Chi-Square*, uji *Independent Sample T Test*, dan uji *Analysis of Variance (ANOVA)*.

#### Uji *Chi-Square*

Uji *Chi-Square* menggunakan rumus:

$$\chi^2 = \sum \sum \left[ \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \right] \dots\dots\dots (5)$$

Di mana:

$O_{ij}$  = Observasi dari tiap sel

$E_{ij}$  = Hasil ekspektasi tiap sel

Hipotesis:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan antara stres kerja dengan kinerja

H<sub>1</sub>: Terdapat hubungan antara stres kerja dengan kinerja

Dasar pengambilan keputusan *Chi-Square* adalah jika  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$  atau nilai signifikansi (sig) <  $\alpha = 5\%$ , maka tolak H<sub>0</sub>. Sebaliknya, jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  atau sig >  $\alpha = 5\%$ , maka terima H<sub>0</sub>.

#### Uji *Independent Sample T Test*

*Independent Sample T test* merupakan uji statistik terhadap signifikan tidaknya perbedaan nilai rata-rata dari dua sampel yang berbeda (Istijanto, 2006). Hipotesis yang diuji (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>1</sub>) dalam pengujian statistik, dilambangkan dalam notasi:

H<sub>0</sub>:  $\mu_1 = \mu_2$  (sig. >  $\alpha = 5\%$ )

H<sub>1</sub>:  $\mu_1 \neq \mu_2$  (sig. <  $\alpha = 5\%$ )

#### *Analysis of Variance (ANOVA)*

Menurut Istijanto (2006) *Analysis of Variance (ANOVA)* merupakan uji statistik terhadap signifikan tidaknya perbedaan nilai rata-rata lebih dari dua sampel (tiga sampel atau lebih). Hipotesis yang diuji (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>1</sub>) dalam pengujian statistik, dilambangkan dalam notasi:

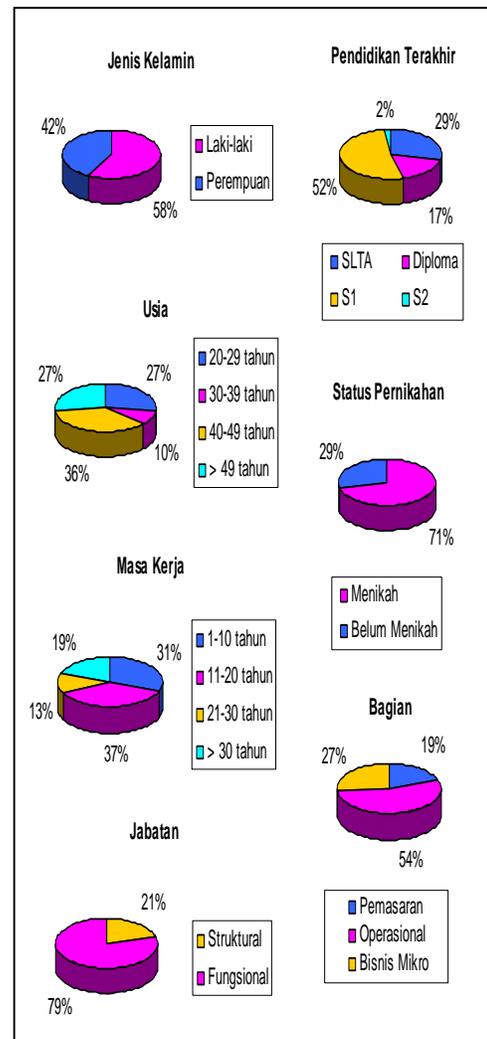
H<sub>0</sub>:  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \dots = \mu_n$  (sig. >  $\alpha = 5\%$ )

H<sub>1</sub>:  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \dots \neq \mu_n$  (sig. <  $\alpha = 5\%$ )

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini ditinjau dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, status pernikahan, bagian, jabatan, dan masa kerja responden (Gambar 2).



**Gambar 2.** Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin  
Karyawan tetap BRI Cabang Bogor sebagian besar berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 58%, sedangkan perempuan sebesar 42%.
2. Usia  
Usia karyawan menyebar ke dalam empat kelompok yaitu sebesar 27% masuk ke dalam kelompok usia 20-29 tahun, 10% masuk ke dalam kelompok usia 30-39 tahun, 36% masuk ke dalam kelompok usia 40-49 tahun, dan sebesar 27% masuk ke dalam kelompok usia lebih dari 49 tahun.
3. Tingkat Pendidikan Terakhir  
Sebagian besar karyawan BRI Cabang Bogor berpendidikan akhir S1 dengan persentase sebesar 52%. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan akhir SLTA sebesar 29%, Diploma sebesar 17% dan hanya 2% yang berpendidikan akhir S2.
4. Status Pernikahan  
Berdasarkan status pernikahan, mayoritas karyawan BRI Cabang Bogor berstatus menikah dengan persentase sebesar 71%, sedangkan 29% lainnya berstatus belum menikah.
5. Bagian  
Karakteristik karyawan berdasarkan bagian pada BRI Cabang Bogor terdiri dari tiga kelompok, yaitu bagian pemasaran, operasional, dan bisnis mikro. Karyawan yang berada di bagian pemasaran sebesar

19%, bagian operasional sebesar 54%, dan sebesar 27% berada di bagian bisnis mikro.

6. Jabatan  
Jabatan karyawan BRI Cabang Bogor diklasifikasikan ke dalam dua kelompok, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Sebesar 21% karyawan menduduki jabatan struktural dan karyawan yang menduduki jabatan fungsional sebesar 79%.
7. Masa Kerja  
Karyawan BRI Cabang Bogor yang memiliki masa kerja 1-10 tahun sebesar 31%, masa kerja 11-20 tahun sebesar 37%, 13% memiliki masa kerja 21-30 tahun, sedangkan sebesar 19% memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun.

### Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja (*Stressor*) Karyawan

Stres kerja yang dialami seseorang dipengaruhi oleh faktor penyebab stres baik yang berasal dari dalam pekerjaan maupun dari luar pekerjaan. Faktor penyebab stres kerja yang dibahas dalam penelitian ini hanya faktor organisasional, yakni faktor yang berasal dari dalam pekerjaan yang mencakup tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antarpribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tahap hidup organisasi. Adapun persepsi karyawan terhadap *stressor* kerja dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja (*Stressor*) Karyawan

Indikator <i>Stressor</i> Kerja	Skor Rataan	Keterangan
Tugas yang diberikan perusahaan berlebihan	3,29	Sedang
Tanggung jawab yang diberikan perusahaan sangat memberatkan	2,87	Sedang
Dikejar waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,04	Tinggi
Tugas yang dilakukan tidak terjadwal dengan baik	2,33	Rendah
Mengalami kesulitan memenuhi target perusahaan	2,38	Rendah
Mendapat waktu istirahat yang kurang untuk menjalankan pekerjaan	3,08	Sedang
Tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	2,46	Rendah
Bekerja dengan peralatan yang tidak memadai	2,35	Rendah
Lingkungan kerja yang banyak gangguan	2,23	Rendah
<b>Rataan Tuntutan Tugas</b>	<b>2,78</b>	<b>Sedang</b>
Mengerjakan tugas yang berbeda-beda	4,00	Tinggi
Melakukan pekerjaan yang dirasakan tidak dimengerti/tidak cocok	2,62	Rendah
Menerima tugas yang bertentangan satu sama lain	1,98	Rendah
Tujuan yang ditetapkan perusahaan tidak sesuai dengan harapan	2,23	Rendah
Ditekan dengan banyak peraturan dalam menjalankan tugas	2,12	Rendah
Mengalami konflik dari tugas yang dibebankan atasan yang berlainan	2,12	Rendah
Merasakan konflik dari tugas yang dibebankan atasan langsung saya	1,94	Rendah
Menerima penugasan yang berbeda-beda dari dua atasan/lebih	2,79	Sedang
<b>Rataan Tuntutan Peran</b>	<b>2,47</b>	<b>Rendah</b>

Lanjutan Tabel 3.

<b>Indikator Stressor Kerja</b>	<b>Skor Rataan</b>	<b>Keterangan</b>
Hubungan yang tidak harmonis dengan rekan kerja	1,63	Sangat Rendah
Mengalami konflik dengan rekan kerja	1,81	Sangat Rendah
Mengalami kesulitan berkomunikasi dengan atasan	2,37	Rendah
Kurangnya dukungan dari atasan	2,48	Rendah
Ada hubungan yang tidak baik antara atasan dan karyawan	2,23	Rendah
<b>Rataan Tuntutan Hubungan Antarpribadi</b>	<b>2,10</b>	<b>Rendah</b>
Merasa kurang jelas dengan informasi dari perusahaan mengenai pekerjaan	1,98	Rendah
Tidak tahu apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan yang saya jalankan	1,42	Sangat Rendah
Merasa tidak jelas dalam hal ruang lingkup pekerjaan	2,00	Rendah
Merasa sulit memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan	1,71	Sangat Rendah
Merasa tidak tahu harus bertanggung jawab kepada siapa dalam bekerja	1,79	Sangat Rendah
Prosedur/instruksi kerja kurang jelas	1,83	Sangat Rendah
Alur komunikasi tidak jelas	1,83	Sangat Rendah
<b>Rataan Struktur Organisasi</b>	<b>1,79</b>	<b>Sangat Rendah</b>
Atasan terlalu banyak mengatur	2,67	Rendah
Atasan bertindak kurang adil dalam pembagian pekerjaan kepada bawahan	2,60	Rendah
Merasa tidak mengetahui bagaimana penilaian atasan terhadap hasil kerja saya	2,98	Sedang
Merasa tidak mempunyai peranan dalam pengambilan keputusan	2,37	Rendah
Merasa tidak ada kesempatan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan	2,37	Rendah
Atasan tidak memberitahu dengan jelas perubahan-perubahan kebijaksanaan di perusahaan	2,67	Rendah
Atasan tidak memberitahu tugas yang harus saya lakukan	1,98	Rendah
<b>Rataan Kepemimpinan Organisasi</b>	<b>2,52</b>	<b>Rendah</b>
Peluang yang kecil untuk mendapat promosi	2,67	Rendah
Mendapat pekerjaan baru yang memerlukan keterampilan berbeda dari sebelumnya	3,98	Tinggi
Merasa tidak mempunyai kesempatan untuk lebih maju dalam bekerja	2,46	Rendah
Mengalami promosi kerja ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuan yang dimiliki	2,42	Rendah
Mengalami promosi kerja ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki	2,67	Rendah
Umpan balik terhadap hasil kerja tidak sesuai dengan harapan	2,63	Rendah
Pemberhentian karyawan menjadi pemicu kecemasan saya untuk bekerja dengan baik	2,62	Rendah
<b>Rataan Tahap Hidup Organisasi</b>	<b>2,78</b>	<b>Sedang</b>

### 1. Tuntutan Tugas

Pada umumnya karyawan berpendapat pekerjaan yang dilakukan melebihi kapasitas waktu yang dimiliki, sehingga karyawan merasa dikejar waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan waktu istirahat menjadi berkurang. Namun karyawan tetap mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena menganggap tugas yang dibebankan sebagai suatu tantangan yang harus diselesaikan dengan baik. Hal ini juga didukung dengan tersedianya peralatan kerja yang cukup memadai dan lingkungan kerja yang kondusif.

### 2. Tuntutan Peran

Pada umumnya karyawan berpendapat tugas yang dikerjakan berbeda-beda, namun tugas tersebut dirasa tidak bertentangan satu sama lain, sehingga masih dapat dimengerti oleh karyawan. Peraturan yang cukup fleksibel juga turut mendukung karyawan selama bekerja. Selain itu, yang terpenting adalah adanya kesesuaian antara tujuan yang ditetapkan perusahaan dengan harapan karyawan, sehingga konflik peran yang dirasakan dari tugas, baik yang dibebankan oleh atasan langsung maupun atasan yang berlainan, masih dapat diatasi.

3. Tuntutan Hubungan Antarpribadi  
 Pada umumnya karyawan berpendapat hubungan mereka dengan rekan kerja cukup harmonis. Adapun konflik yang terjadi hanya sebatas pada permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan karena permasalahan pribadi, sehingga hubungan yang baik antarkaryawan tetap terjaga. Begitu juga hubungan dengan atasan, karena karyawan cukup mudah berkomunikasi dengan atasan dan adanya dukungan dari atasan itu sendiri.
4. Struktur Organisasi  
 Pada umumnya karyawan berpendapat struktur organisasi yang ada di perusahaan sudah jelas dalam mendeskripsikan jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing karyawan sesuai dengan jabatannya. Selain itu, struktur organisasi yang jelas menggambarkan alur komunikasi yang jelas pula, sehingga karyawan mengetahui dari mana informasi diperoleh dan kepada siapa harus bertanggung jawab.
5. Kepemimpinan Organisasi  
 Pada umumnya karyawan berpendapat atasan sudah cukup baik dalam menjalankan tugas dan wewenang yang dimilikinya. Atasan memberikan pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang sudah ditetapkan sesuai jabatannya masing-masing dan memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan sesuai kewenangan yang dimiliki karyawan. Selain itu, atasan memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan juga diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan pendapat atau saran agar keputusan yang diambil merupakan keputusan yang terbaik bagi semua pihak. Namun demikian karyawan masih merasa kurang mengetahui bagaimana penilaian atasan terhadap hasil kerja mereka. Hal ini terkait dengan teknis penilaian kinerja yang dilakukan, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu atasan dan karyawan itu sendiri, sehingga dapat menimbulkan subjektivitas.
6. Tahap Hidup Organisasi  
 Perusahaan sudah berada pada tahap mapan/dewasa dan sedang melakukan pengembangan-pengembangan dan inovasi karena pada umumnya karyawan berpendapat adanya tuntutan pengetahuan dan keterampilan yang baru yang harus mereka miliki. Pengetahuan dan keterampilan baru tersebut berkaitan

dengan tuntutan tugas dan tuntutan peran yang meningkat dan harus terpenuhi, terutama jika karyawan menduduki jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dampak lain dari proses pengembangan ialah peluang dan kecepatan promosi menjadi tidak sama setiap saat, sehingga karyawan merasakan adanya kesenjangan antara kedudukannya sekarang dalam perusahaan dengan kedudukan yang diharapkan. Meskipun demikian, para karyawan tetap berusaha untuk bekerja keras menghadapi tuntutan tersebut sebab mereka melihat prospek karier yang meningkat, kemungkinan menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan penghasilan yang lebih besar di masa yang akan datang.

### Gejala Stres Kerja Karyawan

Gejala stres merupakan hasil/keluaran dari stres yang dialami seseorang. Gejala stres kerja karyawan BRI mencakup gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku. Adapun persepsi karyawan tentang gejala stres dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Gejala Stres Kerja Karyawan

Indikator Gejala Stres Kerja	Skor Rataan	Keterangan
Mengalami gangguan pencernaan akibat bekerja	2,65	Rendah
Sakit kepala karena beban pekerjaan	2,67	Rendah
<b>Rata-rata Gejala Fisiologis</b>	<b>2,66</b>	<b>Rendah</b>
Merasa putus asa dalam bekerja	2,38	Rendah
Mudah tersinggung	2,63	Rendah
Sulit untuk berkonsentrasi	2,98	Sedang
Menunda-nunda mengerjakan pekerjaan	2,37	Rendah
Merasa bosan dengan pekerjaan	2,85	Sedang
Merasa gelisah dalam bekerja	2,38	Rendah
Kurang puas dengan hasil kerja	2,33	Rendah
Tidak bersemangat dalam bekerja	2,37	Rendah
Tidak senang mengikuti kegiatan di kantor	2,54	Rendah
<b>Rata-rata Gejala Psikologis</b>	<b>2,54</b>	<b>Rendah</b>
Tidak masuk kerja	1,71	Sangat Rendah
Sukar tidur akibat pekerjaan	2,69	Rendah

Lanjutan Tabel 4.

Indikator Gejala Stres Kerja	Skor Rataan	Keterangan
Nafsu makan berkurang karena beban kerja	2,50	Rendah
Ada keinginan berhenti bekerja	1,77	Sangat Rendah
<b>Rata-rata Gejala Perilaku</b>	<b>2,17</b>	<b>Rendah</b>

#### 1. Gejala Fisiologis

Persepsi karyawan terhadap gejala stres yaitu mengalami gangguan pencernaan dan sakit kepala karena beban pekerjaan, dialami karyawan dengan tingkat rendah. Pada umumnya karyawan jarang mengalami gejala fisiologis berupa gangguan pencernaan dan sakit kepala.

#### 2. Gejala Psikologis

Pada umumnya karyawan sulit berkonsentrasi, merasa bosan dengan pekerjaan rutin yang dilakukan dan terkadang mudah tersinggung, namun karyawan tidak merasa putus asa dan gelisah dalam bekerja. Karyawan tetap bersemangat dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, sehingga jarang menunda-nunda pekerjaan dan mereka cukup puas dengan hasil kerja yang dicapai.

#### 3. Gejala Perilaku

Pada umumnya karyawan mengalami sukar tidur dan nafsu makan berkurang akibat pekerjaan, akan tetapi karyawan tetap menunjukkan komitmennya terhadap perusahaan dengan rajin masuk kerja dan tetap menjadi bagian dari perusahaan.

### Tingkat Stres Kerja Karyawan Secara Keseluruhan

Kondisi stres kerja karyawan dilihat berdasarkan hasil analisis terhadap *stressor* kerja (faktor organisasional) dan gejala stres yang dialami karyawan. Tingkat stres kerja karyawan BRI secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Tingkat Stres Kerja Karyawan secara Keseluruhan

Indikator Stres Kerja	Skor Rataan	Keterangan	
<b>Faktor Stres Kerja (stressor)</b>	Tuntutan tugas	2,78	Sedang
	Tuntutan peran	2,47	Rendah
	Tuntutan hubungan antarpribadi	2,10	Rendah
	Struktur organisasi	1,79	Sangat Rendah
	Kepemimpinan organisasi	2,52	Rendah
	Tahap hidup organisasi	2,78	Sedang
	<b>Rata-rata</b>	<b>2,41</b>	<b>Rendah</b>
<b>Gejala Stres</b>	Fisiologis	2,66	Rendah
	Psikologis	2,54	Rendah
	Perilaku	2,17	Rendah
	<b>Rata-rata</b>	<b>2,46</b>	<b>Rendah</b>
<b>Rata-rata Stres Kerja</b>	<b>2,44</b>	<b>Rendah</b>	

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa tingkat stres kerja yang dialami karyawan secara keseluruhan tergolong pada kategori rendah dengan skor rata-rata sebesar 2,44. Rendahnya tingkat stres kerja karyawan tersebut dikarenakan faktor penyebab stres kerja (*stressor*) dan gejala stres yang timbul dari adanya stres kerja juga berada pada kategori rendah dengan skor rata-rata masing-masing sebesar 2,41 dan 2,46.

### Tingkat Stres Kerja Berdasarkan Karakteristik Karyawan

Tingkat stres kerja karyawan dalam penelitian ini juga dilihat perbedaannya berdasarkan karakteristik karyawan yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, status pernikahan, bagian, jabatan, dan masa kerja, karena seluruh karakteristik tersebut diidentifikasi memiliki hubungan dengan stres kerja karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk melihat hubungan antara stres kerja dengan karakteristik karyawan dengan menggunakan uji asosiasi *Chi-Square*.

Berdasarkan hasil uji asosiasi *Chi-Square* menunjukkan bahwa seluruh karakteristik karyawan memiliki nilai  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih besar dari 5% ( $Sig > \alpha = 0,05$ ). Hal ini mengidentifikasi bahwa seluruh karakteristik karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan stres kerja.

Perbedaan tingkat stres kerja berdasarkan karakteristik karyawan tersebut

dianalisis menggunakan *Independent Sample T Test* dan uji ANOVA. Tingkat stres kerja karyawan berdasarkan karakteristik dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Tingkat Stres Kerja Berdasarkan Karakteristik Karyawan

Karakteristik Karyawan		Stres Kerja
Jenis Kelamin	Laki-laki	2,43
	Perempuan	2,23
Usia	20-29 tahun	2,36
	30-39 tahun	2,20
	40-49 tahun	2,32
	> 49 tahun	2,43
Pendidikan Akhir	SMA	2,33
	Diploma	2,56
	S1	2,26
	S2	3,00
Status Pernikahan	Menikah	2,35
	Belum Menikah	2,33
Bagian	Pemasaran	2,20
	Operasional	2,46
	Bisnis Mikro	2,21
Jabatan	Struktural	2,45
	Fungsional	2,32
Masa Kerja	1-10 tahun	2,19
	11-20 tahun	2,42
	21-30 tahun	2,14
	> 30 tahun	2,60

Berdasarkan hasil uji *Independent Sample T Test* dan uji ANOVA, disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan stres kerja secara signifikan ditinjau dari seluruh karakteristik karyawan dengan nilai signifikansi lebih besar dari 5 persen (Sig.  $\alpha > 5\%$ ).

#### Upaya Penanggulangan Stres Kerja Menurut Persepsi Karyawan

Persepsi karyawan terhadap upaya penanggulangan stres kerja diperoleh melalui kuesioner terbuka. Berdasarkan jawaban karyawan diketahui bahwa manajemen perusahaan sudah mengupayakan penanggulangan stres kerja yang dialami karyawannya adalah sebanyak 35 orang (67%), sedangkan 17 orang (33%) lainnya berpendapat bahwa pihak manajemen belum mengupayakan penanggulangan stres kerja yang dialami karyawannya. Analisis kualitatif terhadap upaya penanggulangan stres kerja yang sebaiknya dilakukan pihak manajemen menurut persepsi karyawan tersebut dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7.** Upaya Penanggulangan Stres Kerja Menurut Persepsi Karyawan

No	Upaya Penanggulangan Stres Kerja	Pemberian Kategori	Jml	%
1.	Melakukan <i>sharing</i> /tukar pendapat setiap hari	Komunikasi	8	15
2.	Rekreasi secara berkala dan rutin	Kesejahteraan karyawan	15	29
3.	Melakukan pendekatan personal terhadap masing-masing karyawan berkaitan dengan permasalahan/konflik yang dialami karyawan	Komunikasi	7	13
4.	<i>Refreshing</i> /berlibur ke luar kota	Kesejahteraan karyawan	6	12
5.	Lebih memerhatikan kesejahteraan karyawan	Kesejahteraan karyawan	10	19
6.	Melakukan penilaian hasil kerja karyawan dengan lebih teliti, adil, dan bijaksana	Penilaian kinerja	6	12
<b>Total</b>			<b>52</b>	<b>100</b>

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dapat diidentifikasi bahwa upaya penanggulangan stres kerja karyawan yang sebaiknya dilakukan pihak manajemen menurut persepsi karyawan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu kesejahteraan karyawan, komunikasi, dan penilaian kinerja.

#### Upaya Penanggulangan Stres Kerja Menurut Persepsi Manajemen Perusahaan

BRI Kantor Cabang Bogor selama ini sudah mengupayakan penanggulangan stres kerja yang dialami oleh karyawannya. Analisis kualitatif terhadap upaya penanggulangan stres kerja menurut persepsi manajemen dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.** Upaya Penanggulangan Stres Kerja Menurut Persepsi Manajemen Perusahaan

No.	Upaya Penanggulangan Stres Kerja	Pemberian Kategori
1.	Mengadakan bimbingan rohani	Kesejahteraan karyawan
2.	Mengadakan <i>sharing</i> antara karyawan dengan atasan	Komunikasi
3.	Menyelenggarakan kegiatan Forum Peningkatan Kinerja (FPK) karyawan	Pengembangan karyawan
4.	Memberikan kenaikan gaji secara berkala, bonus, insentif, dan tunjangan	Kesejahteraan karyawan
5.	Memberikan jaminan kesehatan	Kesejahteraan karyawan
6.	Menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan karyawan	Pengembangan karyawan
7.	Menerapkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dengan metode <i>Management by Objective</i> (MBO) dalam penilaian kinerja karyawan	Penilaian kinerja
8.	Memberikan imbal jasa yang adil	Kesejahteraan karyawan
9.	Menyediakan fasilitas kerja yang memadai	Kesejahteraan karyawan
10.	Melakukan rotasi kerja secara berkala	Pengembangan karyawan
11.	Menyelenggarakan program <i>job opening</i>	Pengembangan karyawan

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dapat diidentifikasi bahwa upaya penanggulangan stres kerja karyawan menurut persepsi manajemen diklasifikasikan ke dalam empat kategori, yaitu kesejahteraan karyawan, pengembangan karyawan, komunikasi, dan penilaian kinerja.

Hasil analisis kualitatif terhadap upaya penanggulangan stres kerja karyawan baik dilihat menurut persepsi karyawan maupun menurut persepsi manajemen perusahaan mengindikasikan bahwa selama ini pihak manajemen sudah mengupayakan penanggulangan stres kerja yang dialami karyawannya, namun dalam implementasinya karyawan merasa upaya tersebut masih kurang karena menurut karyawan masih ada upaya yang belum optimal dilakukan oleh manajemen perusahaan. Upaya yang dirasakan belum optimal mencakup kesejahteraan karyawan, komunikasi, dan penilaian kinerja (Tabel 9).

**Tabel 9.** Upaya Penanggulangan Stres Kerja Menurut Persepsi Karyawan dan Persepsi Manajemen

Upaya Penanggulangan Stres Kerja	
Persepsi Karyawan	Persepsi Manajemen
1. Kesejahteraan karyawan	1. Kesejahteraan karyawan
2. Komunikasi	2. Pengembangan karyawan
3. Penilaian kinerja	3. Komunikasi
	4. Penilaian kinerja

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian terhadap stres kerja karyawan PT BRI (Persero) Tbk, dapat disimpulkan bahwa tingkat stres kerja yang dialami karyawan saat ini berada pada tingkat rendah. Namun, pihak manajemen harus selalu tetap waspada agar stres yang dialami karyawan tersebut tidak mengarah pada stres yang negatif dan bersifat destruktif. Oleh karena itu, pihak manajemen sebaiknya mengoptimalkan upaya penanggulangan stres kerja karyawan agar tingkat stres yang dialami berada pada titik optimum yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

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. Penyesuaian yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen antara lain:

1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan yang tidak hanya terpusat pada kesejahteraan finansial, tetapi juga kesejahteraan nonfinansial. Manajemen dapat membantu karyawan dalam menanggulangi stres kerja yang dialami dengan memberikan tantangan kerja yang proporsional kepada karyawan, meningkatkan perhatian pada kehidupan beragama 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 organisasional 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. Ini dilakukan sebagai cara untuk membentuk persepsi karyawan mengingat bahwa apa yang dikategorikan karyawan sebagai peluang, kendala atau tuntutan, hanyalah merupakan suatu penafsiran, di mana penafsiran tersebut dapat dipengaruhi oleh tindakan yang dikomunikasikan pihak manajemen.
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.

Upaya lain yang dapat dilakukan manajemen adalah:

1. Merumuskan suatu kebijaksanaan untuk membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.
2. Menyosialisasikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan.
3. Melatih para manajer agar peka terhadap timbulnya gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu.
4. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber stres.
5. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi.
6. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja.
7. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka menghadapi stres.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor penyebab stres kerja (*stressor*) karyawan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor terdiri dari tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antarpribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tahap hidup organisasi.

2. Tingkat stres kerja karyawan PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor secara keseluruhan tergolong pada kategori rendah. Seluruh karakteristik karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan stres kerja karyawan. Tidak ada perbedaan stres kerja secara signifikan ditinjau dari seluruh karakteristik karyawan.
3. Pihak manajemen PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor sudah mengupayakan penanggulangan stres kerja yang dialami karyawan, namun implementasinya belum optimal. Upaya penanggulangan stres kerja karyawan menurut persepsi karyawan mencakup kesejahteraan karyawan, komunikasi, dan penilaian kinerja, sedangkan menurut persepsi manajemen mencakup kesejahteraan karyawan, pengembangan karyawan, komunikasi, dan penilaian kinerja.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. PT BRI (Persero) Tbk Cabang Bogor sebaiknya mempertahankan tingkat stres kerja karyawan saat ini, namun harus selalu tetap waspada agar stres yang dialami karyawan tersebut tidak mengarah pada stres yang negatif dan bersifat destruktif.
2. Sebaiknya meningkatkan frekuensi pemantauan terhadap kegiatan operasional perusahaan dan lebih menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja, sehingga berbagai *stressor* kerja yang berasal dari kondisi kerja dapat diidentifikasi dan diminimalisasi sedini mungkin.
3. Sebaiknya mengoptimalkan upaya penanggulangan stres kerja karyawan agar tingkat stres yang dialami berada pada titik optimum yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, baik kesejahteraan finansial maupun nonfinansial, meningkatkan komunikasi organisasional yang efektif baik formal maupun informal, meninjau ulang dan memerhatikan harapan karyawan tentang teknis penilaian kinerja dan meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaannya, sehingga tujuan perusahaan dan tujuan karyawan dapat tercapai secara seimbang.

## DAFTAR PUSTAKA

George, D. Mallery. 2003. *SPSS for Windows 2003 step by step: A Simpel Guide and*

- Reference 11.0 Update.* Allyn and Bacon, Boston.
- Istijanto. 2006. Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Karyawan. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kountur, Ronny. 2005. Statistik Praktis. Penerbit PPM, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2002. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 1995. Metode Penelitian Survai. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono. 2003. Statistika Untuk Penelitian. CV Alfabeta, Bandung.
- Sumarsono, Sonny. 2004. Metode Riset Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2005. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [www.bri.co.id](http://www.bri.co.id) [24 Maret 2008]