

PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN *BACK OFFICE* DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), TBK KANTOR CABANG SURABAYA

Indi Arifah Maulidyah

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

indimaulidyah@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of job stress on the performance of back office employees with motivation as intervening variable at PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Surabaya Branch Office. Population of this research is permanent employee of back office which amount 50 people, and sample used is saturated sample. In this study using Least Square partial analysis using SmartPLS 3.0 software. The result of the study showed that job stress had a significant positive effect on employee performance, job stress had a significant positive effect on motivation, motivation had positive significant effect on employee performance, and job stress had a significant positive effect on employee performance through motivation.

Keywords: Job Stress, Employee Performance, Motivation

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Dalam menjalankan bisnis di era globalisasi ini, banyak perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi bisnisnya. Agar tercapai sebuah keseimbangan bisnis tersebut, sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus diolah secara optimal sehingga dapat berdampak positif bagi perusahaan. Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya jasa perbankan memberikan jasa yang berkualitas merupakan salah satu upaya untuk lebih unggul dari para pesaingnya. Tahun 2016 perbankan menghadapi kompetisi yang kuat apalagi menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Tentunya ketika hal tersebut terjadi, organisasi menginginkan karyawan yang mau memberikan kinerja yang dapat melebihi harapan perusahaan dengan melaksanakan (*extra role*) atau mengerjakan sesuatu lebih dari sekedar tugas wajib mereka (Robbins dan Judge, 2008:40).

Penambahan beban kerja tidak jarang dapat menimbulkan stres pada karyawan. Bukan hanya stres tetapi dapat mengurangi motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan

mereka. Sehingga hal ini menjadi tugas penting perusahaan bagaimana cara menanggulangi kedua masalah tersebut.

Dalam menjalankan fungsinya, perbankan Indonesia berasaskan pada prinsip kehati-hatian. Perbankan Indonesia memiliki fungsi utama yaitu penyalur dan sebagai penghimpun dana masyarakat yang memiliki tujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan stabilitas nasional, meningkatkan taraf hidup masyarakat dengan pertumbuhan ekonomi, serta pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya.

Tingkat stres karyawan jasa keuangan perbankan cukup tinggi, hal ini dikarenakan target nasabah yang telah diterapkan oleh bank (Soesilo, 2014). Perbankan dapat dikatakan adalah bisnis yang memiliki tingkat kesibukan tinggi. Dimana, setiap hari bisnis jasa keuangan ini berhubungan langsung dengan masyarakat yang menjadi nasabahnya. Hal ini lah yang membuat kesibukan karyawan bank menjadi tinggi pula. Mulai dari mendengar keluhan-keluhan nasabah hingga bersaing untuk pencapaian target. Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan bank cukup sering mengalami kejenuhan dalam pekerjaan mereka.

HSE (*Health Safety Executive* UK) dalam Bashir dan Ramay (2010) mendefinisikan stres adalah respon yang tidak diinginkan oleh seseorang, tekanan yang luar biasa atau jenis lain dari tuntutan ditempatkan atas mereka. Hal ini muncul ketika mereka khawatir mereka tidak bisa menangani. Beberapa stres bisa baik, dan beberapa dapat menjadi buruk.

Motivasi merupakan cara dan bantuan yang kuat bagi organisasi untuk bertahan hidup dan merupakan kunci sukses dalam menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi. Memotivasi karyawan mengarah untuk memperluas keterampilan mereka untuk memenuhi tuntutan organisasi. Omollo (2015) mengemukakan karyawan merupakan salah satu aset yang paling berharga, karyawan yang memiliki motivasi lebih mungkin untuk tinggal dan membantu membangun perusahaan. Hal ini juga dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan. Fatah dalam Sugiyatmi dkk (2016) mengartikan bahwa kinerja adalah suatu kemajuan dalam menghasilkan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam bekerja.

Hasil penelitian Bashir dan Ramay (2010) diperoleh bahwa terdapat pengaruh signifikan negatif antara stres kerja terhadap kinerja. Ini berarti bahwa semakin rendah tingkat stres pada karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Awadh *et al.* (2015) mengatakan bahwa stres kerja dapat menghambat kinerja karyawan. Tekanan waktu adalah pemicu stres paling utama. Para karyawan menghabiskan waktu berjam-jam untuk bekerja, memiliki tanggung jawab pekerjaan ganda, dan mengurangi intensitas waktu dengan keluarga adalah tantangan besar.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk adalah salah satu perusahaan jasa perbankan terkemuka di Indonesia. Dalam menjalankan bisnisnya, BTN memerlukan sumber daya manusia yang kompeten agar dapat bersaing dengan para kompetitornya. Untuk pencapaian kerja perusahaan, BTN secara rutin mengadakan kegiatan penambahan jam kerja. Hal ini tidak jarang menimbulkan stres kerja dalam diri karyawan. Dari hasil wawancara dengan pihak *Human Capital* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya mengatakan bahwa stres kerja selalu timbul dalam diri karyawan, khususnya karyawan tetap pada *back office*. Stres kerja muncul seiring dengan penambahan beban dan jam kerja atau lembur yang selalu dilakukan menjelang akhir bulan. Selain itu, karyawan memiliki target yang harus dipenuhi sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi stres yang dialami oleh karyawan *back office* tidak membuat kinerja menurun. Karyawan *back office* mampu mengatasi stres kerja yang tengah dihadapi. Salah satu cara yang membuat karyawan

mampu mengatasi stres adalah motivasi. Dalam hal pemberian motivasi, gaji dan insentif merupakan salah satu motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Bentuk lain dari motivasi yang diberikan perusahaan adalah apel pagi yang diselenggarakan setiap hari Rabu yang berisi tentang evaluasi kerja karyawan dan pemberian motivasi untuk memicu semangat dalam bekerja.

Hasil penelitian Martini dan Fadli (2011) yang meneliti pengaruh stres kerja terhadap motivasi mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Tetapi berbeda dengan hasil penelitian Naradhipa dan Azzuhri (2015) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Dan untuk hasil penelitian motivasi terhadap kinerja adalah penelitian dari Belle (2013) dan Khan (2012) mengatakan bahwa motivasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Dhermawan dkk (2012) motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Ini berarti bahwa meskipun karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian dari Murti dan Srimulyani (2013) mengatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Stres Kerja

Menurut Rivai (2004:516) stres merupakan ketidakseimbangan antara fisik dan psikis yang mampu mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi karyawan yang tercipta karena timbul suatu ketegangan. Stres kerja merupakan suatu kondisi dinamik, di mana individu menghadapi tuntutan (*demands*), kendala (*constraints*), serta peluang terkait dengan sesuatu yang sangat diinginkan individu tersebut, dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti tetapi penting (Robbins, 2002:577). Sedangkan menurut Greenberg (2011:176) stres kerja adalah kondisi perubahan dalam diri seseorang yang bersifat memaksa individu untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Hal tersebut muncul karena adanya interaksi antara pekerjaan dan manusia.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Robbins (2002:578) ada tiga kategori yang berpotensi menimbulkan stres kerja yaitu faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individu.

Motivasi

Motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang dapat mendorong keinginan individu agar melakukan suatu kegiatan tertentu sehingga dapat mencapai suatu tujuan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2001:252). Menurut Nawawi (2000:87), terdapat dua jenis motivasi yaitu motivasi ekstrinsik dan instrinsik. Motivasi ekstrinsik merupakan suatu dorongan yang bersumber dari luar diri seseorang yang mengharuskan mereka melaksanakan suatu tugas atau kewajiban secara maksimal. Sedangkan motivasi instrinsik adalah suatu dorongan yang bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran akan makna pekerjaan atau kewajiban yang dilaksanakan.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Maslow faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan akan rasa aman
3. Kebutuhan untuk merasa memiliki

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil dalam mengerjakan tugas-tugas yang didasari oleh pengalaman, kesungguhan dan kecakapan seseorang serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2002:84). Dessler (2006:327) mendefinisikan kinerja karyawan (penilaian kinerja) adalah perbandingan antara standar yang telah ditetapkan perusahaan dengan kinerja karyawan sesungguhnya. Sedangkan Prawirosentono (2012:73) mendefinisikan kinerja adalah konsep yang dapat menunjukkan kaitan antara satuan waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan suatu jasa atau produk tertentu dengan hasil kerja dari seorang karyawan.

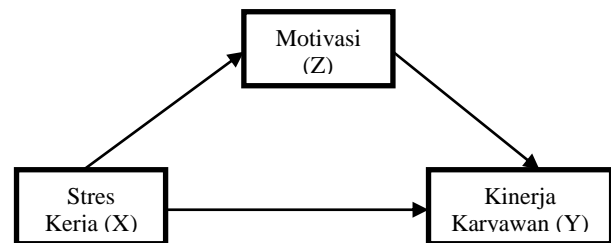
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Davis dalam Mangkunegara (2005:13), yaitu:

1. Faktor kemampuan secara psikologis. Yang terdiri atas kemampuan secara realitas yang memadai untuk suatu jabatan atau terampil serta kemampuan potensi (IQ).
2. Faktor motivasi. Yaitu berkaitan dengan situasi kerja pada lingkungan kerja antara lain, kondisi kerja, pola

kepemimpinan, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, iklim kerja, dan hubungan kerja.

Kerangka Konseptual



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Dari gambar 1 dapat dijelaskan bahwa stres kerja sebagai variabel independen dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan dua cara yaitu stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening, dan stres kerja dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

- H1 : Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya.
- H2 : Stres kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya.
- H3 : Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya.
- H4 : Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya melalui motivasi sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, dengan berdasarkan permasalahan yang telah dibahas, penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2012:14). Karyawan tetap bagian *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya merupakan populasi dalam penelitian ini. Karyawan tetap bagian *back office* berjumlah 50 karyawan tidak termasuk pimpinan. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Skala pengukuran menggunakan skala *likert*. Menurut Anwar (2011:59) skala *likert* adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan software SmartPLS 3.0.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Stres Kerja (X)

Stres kerja merupakan ketidakseimbangan antara fisik dan psikis yang mampu mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya yang tercipta karena timbul suatu ketegangan. Indikator yang digunakan dalam mengukur stres kerja merujuk pada Robbins (2002:582), yaitu:

1. Gejala Fisiologis
2. Gejala Psikologis
3. Gejala Perilaku

Motivasi (Z)

Motivasi adalah sebagian proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya untuk mencapai suatu tujuan. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi pada penelitian ini merujuk penelitian Naradhipa dan Azzuhri (2016) yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Kebutuhan Rasa Aman
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Penghargaan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan konsep yang dapat menunjukkan kaitan antara satuan waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan suatu jasa atau produk tertentu dengan hasil kerja dari karyawan tetap bagian *back office* pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya. Dalam mengukur kinerja karyawan, indikator yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada Prawirosentono (2012:73), yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas Pekerjaan
3. Pengetahuan atas Tugas
4. Kerjasama
5. Tanggungjawab

6. Sikap Inisiatif
7. Keterampilan Kinerja
8. Penyelesaian Masalah
9. Kepemimpinan
10. Kreativitas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden pada karyawan tetap bagian *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya, berdasarkan jenis kelamin Pria berjumlah 27 orang (54%), dan wanita 23 orang (46%). Berdasarkan umur, karyawan berumur 18-28 tahun berjumlah 37 orang (74%), 29-39 tahun berjumlah 10 orang (20%), dan >39 tahun berjumlah 3 orang (6%). Berdasarkan tingkat pendidikan karyawan, karyawan dengan tingkat pendidikan diploma sebanyak 7 orang (14%), S1 berjumlah 40 orang (80%), dan S2 berjumlah 3 orang (6%). Dan berdasarkan lama bekerja, karyawan dengan lama bekerja <1 tahun berjumlah 14 orang (28%), 1-5 tahun 25 orang (50%), 6-10 tahun 8 orang (16%), dan >10 tahun 3 orang (6%).

Hasil Pengukuran *Outer Model*

Menurut Chin dalam Ghazali (2014:39) uji validitas dinilai dari *outer loading* indikator, apabila *outer loading* indikator memiliki nilai lebih dari 0.70 maka indikator dapat dikatakan valid. Pada penelitian ini indikator dari variabel stres kerja, motivasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas 0.70, maka dapat dikatakan indikator seluruh variabel valid.

Disamping melakukan uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur menggunakan dua kriteria yaitu, *composite reliability* dan *cronbachs alpha*. Suatu konstruk dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* berada di atas 0.70. Pada penelitian ini nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* memiliki nilai di atas 0.70. Maka dapat disimpulkan bahwa konstruk pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik (Ghozali, 2014:66).

Hasil Pengukuran *Inner Model*

Tabel 1
Uji R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0.551
Motivasi	0.411

Sumber: Data Diolah Penulis

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel stres kerja dan motivasi dapat menjelaskan hubungan variabel kinerja karyawan sebesar 0.551 atau 55.1%. Sedangkan 44.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pada tabel 1 dijelaskan juga bahwa stres kerja dapat menjelaskan variabel motivasi sebesar 0.411 atau 41.1%, dan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Signifikansi

Tabel 2
Path Coefficients

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Motivasi → Kinerja Karyawan	0.358	3.234	0.001	Signifikan
Stres Kerja → Kinerja Karyawan	0.460	3.620	0.000	Signifikan
Stres Kerja → Motivasi Karyawan	0.641	6.736	0.000	Signifikan
Stres Kerja → Kinerja Karyawan	0.230	2.827	0.005	Signifikan

Sumber: Data Diolah Penulis

Tabel 2 menunjukkan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil T Statistik sebesar 3.620, *P values* 0.000, dan *original sampel* sebesar 0.460, maka stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga H1 dari hipotesis 1 diterima, stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *back office*.

Pengaruh stres kerja terhadap motivasi. Dengan hasil T Statistik 6.736, *P values* 0.000, dan *original sampel* sebesar 0.641, maka stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan. Hasil pengujian hipotesis adalah H1 dari hipotesis 2 diterima, stres kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan *back office*.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil T Statistik 3.234 lebih besar dibanding T Tabel dan *P values* sebesar 0.001 dan *original sampel* sebesar 0.358, sehingga motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis, H1 dari hipotesis 3 diterima, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. T Statistik 2.827 dan *P values* 0.000 serta *original sampel* sebesar 0.230 menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. Atau motivasi dapat memediasi pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga H1 dari hipotesis 4 dapat diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh tingkat stres yang tinggi atau rendah dapat menunjukkan tingkat tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Apabila stres kerja rendah, maka tidak ada tantangan kerja sehingga dapat membuat kinerja menurun. Rangsangan yang terlalu kecil, tantangan dan tuntutan yang terlalu sedikit dapat mengakibatkan kebosanan, frustrasi, dan membuat karyawan tidak menggunakan kemampuannya secara penuh (Looker, 2005:144).

Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada karyawan tetap *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya, stres kerja yang dialami oleh karyawan berada dalam tingkat yang sedang. Stres kerja yang meningkat dapat menimbulkan gejala fisiologis dalam diri karyawan. Karyawan merasakan gangguan pada fisik mereka karena adanya beban kerja yang bertambah. Karyawan tetap *back office* rutin mendapatkan tambahan beban kerja setiap menjelang akhir bulan. Pekerjaan tersebut harus dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan timbul gejala psikologis dalam diri karyawan. Karyawan merasa frustrasi akibat pekerjaan mereka melebihi waktu kerja. Meskipun stres kerja yang dialami karyawan meningkat dengan beban kerja yang rutin diberikan perusahaan tersebut membuat karyawan terbantu untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, serta karyawan merasa mendapatkan peluang untuk menggunakan keterampilannya, serta mengembangkan potensial secara penuh. Karyawan merasa bahwa mereka dapat memperlihatkan kemampuan bekerja yang dimiliki. Hal ini merupakan rangsangan yang sehat untuk mendorong kinerja karyawan dalam menanggapi tantangan pekerjaan.

Stres kerja juga dapat mengakibatkan gejala perilaku dalam diri karyawan. Dimana, mereka merasa kesulitan dalam bekerja karena adanya perbedaan penilaian terhadap karyawan. Tetapi hal tersebut juga menjadi pemacu bagi karyawan yang memiliki penilaian rendah untuk meningkatkan

kinerja mereka dengan mengasah keterampilan, kreativitas, dan inisiatif dalam bekerja.

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan *back office*. Semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan maka semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres kerja. Beban kerja dibedakan menjadi kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif adalah beban kerja yang berlebihan atau terlalu sedikit muncul sebagai akibat dari tugas yang terlalu banyak atau terlalu sedikit diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam waktu tertentu. Sedangkan beban kerja kualitatif merupakan akibat dari karyawan yang merasa tidak mampu dalam melaksanakan tugas atau tidak menggunakan keterampilan atau potensinya. Unsur yang menimbulkan beban kerja berlebihan adalah desakan waktu, dimana setiap tugas diharapkan dapat selesai secepat mungkin dengan tepat dan cermat. Tetapi pada saat tertentu desakan waktu tersebut dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Beban kerja terlalu sedikit juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Dimana akan timbul kebosanan dalam kegiatan rutin sehari-hari. Hal ini, dapat membahayakan jika karyawan gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat, karena perhatian karyawan dalam bekerja berkurang akibat beban kerja yang terlalu sedikit (Martini dan Fadli, 2011).

Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan pada karyawan tetap *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya, stres kerja yang dialami oleh karyawan *back office* tidak memperburuk motivasi mereka dalam bekerja. Karyawan tetap menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan sesuai dengan keinginan perusahaan. Stres yang dialami karyawan memberi rangsangan dan motivasi akan mengarah ke semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan selalu memberikan insentif ketika karyawan harus melakukan lembur demi mengejar target yang telah ditentukan perusahaan, tidak hanya insentif lembur tetapi perusahaan juga memberikan tunjangan bagi karyawan.

Selain dari pemenuhan kebutuhan fisiologis, motivasi karyawan terpacu karena adanya sosialisasi yang baik di tempat kerja. Pimpinan memperhatikan bagaimana kinerja karyawan. Pimpinan selalu memberikan masukan-masukan

yang positif bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka yang harus cermat dan tepat waktu.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan tersebut akan terjadi terus-menerus selama hidupnya. Kebutuhan yang belum terpenuhi oleh karyawan akan menjadi motivator dalam bekerja (Murti dan Srimulyani, 2013).

Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan pada karyawan tetap *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya, perusahaan selalu memberikan motivasi bagi karyawan dalam bekerja. Motivasi yang diberikan oleh perusahaan adalah sesuatu yang merupakan kebutuhan bagi karyawan. Dimulai dari kebutuhan fisiologis seperti gaji, insentif, tunjangan menjadi dorongan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan berusaha untuk menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan perusahaan dengan mengerahkan kemampuan, keterampilan, dan kreativitas dalam bekerja. Hal tersebut terjadi tidak hanya karena karyawan termotivasi dengan kebutuhan fisiologis, tetapi perusahaan juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam bekerja. Hubungan baik di tempat kerja juga membuat karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka, sehingga dalam penyelesaian masalah karyawan mampu menciptakan kerjasama yang baik karena adanya interaksi dan komunikasi yang baik antar karyawan maupun dengan pimpinan.

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *back office* melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini dapat dilihat karena adanya *indirect effect* dari variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan *back office* melalui variabel motivasi. Hasil penelitian ini dapat diartikan stres kerja meningkat maka motivasi juga akan meningkat, apabila motivasi karyawan semakin baik, maka kinerja karyawan *back office* akan lebih berkualitas dan baik.

Dari hasil penelitian menunjukkan motivasi adalah salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah kebutuhan penghargaan. Karyawan akan merasa dihargai atas kelebihan dan hal-hal positif yang telah dilakukan ketika rekan kerja atau perusahaan mengakui hal tersebut. Perusahaan

mengakui prestasi karyawan dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Faktor lain yang mempengaruhi motivasi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja. Karyawan didorong untuk terlibat dalam perencanaan perusahaan, sehingga karyawan termotivasi untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi (Khan, 2012).

Motivasi yang baik akan menimbulkan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan. Karena motivasi berperan sebagai pendorong karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Sehingga dengan motivasi tersebut karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Sejalan dengan meningkatnya stres kerja, kinerja cenderung naik. Karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Hal ini merupakan rangsangan sehat bagi karyawan dalam menanggapi pekerjaannya (Robbins, 2002:583).

Stres kerja juga diperlukan demi meningkatkan kemampuan karyawan. Jika stres kerja yang dialami karyawan rendah, maka tidak ada tantangan kerja sehingga dapat membuat kinerja menurun. Rangsangan yang terlalu kecil, tantangan dan tuntutan yang terlalu sedikit dapat mengakibatkan kebosanan, frustrasi, dan membuat karyawan tidak menggunakan kemampuannya secara penuh (Looker, 2005:144).

Selain itu stres kerja juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi stres kerja adalah beban kerja. Unsur yang menimbulkan beban kerja berlebihan adalah desakan waktu, dimana perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat, dan cermat. Tetapi pada saat tertentu desakan waktu tersebut dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Beban kerja terlalu sedikit juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Dimana akan timbul kebosanan dalam kegiatan rutin sehari-hari. Hal ini, dapat membahayakan jika karyawan gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat, karena perhatian karyawan dalam bekerja berkurang akibat beban kerja yang terlalu sedikit (Martini dan Fadli, 2011). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa stres kerja mempengaruhi motivasi. Meningkatnya stres kerja dapat

meningkatkan motivasi karyawan, sehingga kinerja karyawan semakin baik pula.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan tetap *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya, karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Gejala fisiologis yang dialami karyawan karena beban kerja yang rutin dilimpahkan kepada karyawan yang diikuti oleh desakan waktu yang harus diselesaikan mampu dikerjakan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dengan tercapainya target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dilihat dari pengaruh secara langsung dan pengaruh tidak langsung bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap pada bagian *back office*. Karyawan rutin melaksanakan lembur setiap dua minggu menjelang akhir bulan. Hal ini bertujuan untuk pencapaian target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut membuat karyawan terbiasa dalam berperan aktif untuk kemajuan perusahaan. Gejala psikologis pada karyawan, dimana karyawan merasa minder atas tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Serta gejala perilaku dalam diri karyawan, dimana karyawan merasa kesulitan dan tidak nyaman dalam bekerja akibat adanya perbedaan nilai dan perlakuan tidak adil, menjadi pemicu aktualisasi diri bagi karyawan yang mendapat nilai rendah. Dimana karyawan lebih dapat berpartisipasi dalam urusan perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena melatih kerjasama yang baik antara karyawan dengan karyawan maupun pimpinan. Selain itu karyawan dapat mengasah keterampilan dan kreativitas mereka dalam melakukan pekerjaan. Sehingga gejala fisiologis, gejala psikologis dan gejala perilaku dalam stres kerja yang ada dalam diri karyawan menjadi sebuah dorongan positif untuk meningkatkan kinerja mereka.

KESIMPULAN

1. Stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya. Karena dari hasil penelitian tingkat stres kerja pada karyawan *back office* berada pada kategori sedang. Sesuai dengan teori dimana ketika stres kerja berada pada tingkat tertentu atau sedang, maka stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika stres kerja berada pada posisi sedang, maka kinerja karyawan akan meningkat.
2. Stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja berada pada kategori

sedang. Dimana stres kerja dapat menjadi motivasi dan rangsangan positif ketika stres kerja berada pada tingkat sedang. Stres kerja yang terlalu rendah akan berdampak negatif terhadap motivasi. Karena karyawan merasa tidak ada tantangan dalam melakukan pekerjaan mereka.

3. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya
4. Stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan tingkat stres kerja pada karyawan *back office* berada dalam kategori sedang. Stres kerja tersebut membuat karyawan dapat mengembangkan potensi mereka dalam bekerja. Hal ini merupakan motivasi bagi karyawan. Sehingga ketika motivasi tersebut meningkat akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan *back office*.

SARAN

1. Dari hasil penelitian, karyawan tetap *back office* PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya memiliki tingkat stres kerja dalam kategori sedang. Dimana hal tersebut berdampak positif terhadap kinerja, karena stres kerja tersebut menjadi dorongan positif bagi karyawan. Sehingga perusahaan dapat konsisten dalam menjaga stres kerja karyawan, khususnya gejala psikologis. Dimana perusahaan dapat meningkatkan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan.
2. PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya juga memiliki tujuan dalam meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, khususnya dalam hal kebutuhan aktualisasi diri. Perusahaan dapat mengadakan pelatihan kepemimpinan pada karyawan, karena dapat dilihat terdapat beberapa karyawan tetap *back office* yang membawahi karyawan *outsourcing*. Serta karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja sehingga berpotensi mendapat peluang untuk jabatan yang lebih tinggi.
3. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel kepuasan kerja dan intensi *turnover*. Karena dari hasil penelitian terdapat beberapa karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif perusahaan lain, karena adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka, ketidakpuasan

terjadi akibat karyawan merasa pekerjaan yang diberikan perusahaan, tidak sebanding dengan gaji yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Sanusi. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Awadh, Ibtisam Mbarak, Lucy Gichinga, Anwar Hood Ahmed. (2015). Effects of Workplace Stress on Employee Performance in the County Governments in Kenya: A Case Study of Kilifi County Government. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 5 (10): 1-8.
- Bashir, Usman and Muhammad Ismail Ramay. (2010). Impact of Stress on Employee Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*. 2 (1): 122-126.
- Belle, Nicola. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review* 73 (1): 143-153.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. 6 (2): 173-184.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 4. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organizations*. Edisi 10. Prentice Hall. USA.
- Hasibuan, Malayu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Khan, Muhammad Ikhlas. (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*. 7 (2):84-95.
- Looker, Terry. (2005). *Managing Stress*. Yogyakarta: PT. Baca.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Martini, Nelly dan Ahmad Fadli. (2010). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Struktural Universitas Singaperbangsa Karawang. *Majalah Ilmiah Solusi LPPM Universitas Singaperbangsa Karawang*. 9 (17): 73-96.
- Murti, Harry dan Veronika Agustini Srimulyani. (2013). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan

- Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. 1 (1):10-17.
- Naradhipa, Hardianti Dini dan Misbahuddin Azzhuri. (2016). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pengemudi di PT. Citra Perdana Kendedes). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*. 3 (2)
- Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Omollo, Pamela Akinyi. (2015). Effect of Motivation on Employee Performance of Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*. 5 (2): 87-103.
- Prawirosentono, Suyadi. (2012). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Hani Handoko T. (2001). *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Divisi Buku Pilihan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 1 edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Organizational Behaviour*. Edisi 10. Prentice Hall. USA.
- Soesilo, Zumrotin K. (2014) Seminar Pengawasan Industri Jasa Keuangan Terintegrasi dan Perlindungan Konsumen, Jakarta (<https://m.tempo.co/read/news/2014/06/03/087582224/tingkat-stres-karyawan-bank-tinggi>) dikutip pada 23 Oktober 2016 jam 11.35.
- Sugiyatmi, Maria Magdalena Minarsih, Edward Gagah PT. (2016). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bina San Prima. *Journal of Management*. 2 (2).
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.