**ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA DAN KONFLIK PEKERJAAN-KELUARGA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRESS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Studi pada *Personal Banking Officer* PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Semarang

**Evi Dyah Lestari**

*The purpose of this research is to test the influences of working load, and working family conflict on stress to impact employee performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within personal banking officer* PT. BNI Kanwil Semarang*. Statement of this problem is how increase employee performance?.*

*The samples size of this research is 121 personal banking officer* PT. BNI Kanwil Semarang*. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that working load, and working family conflict on stress to impact employee performance.*

*The effect of working load on stress are insignificant; the effect of working family conflict on stress are significant; the effect of working load on employee performance are significant; the effect of working family conflict on employee performance are significant; the effect of stress on employee performance are significant.*

*Keywords: working load, working family conflict, stress, and employee performance*

**I. PENDAHULUAN**

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Matila Zin, 2004). Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia menempati posisi paling strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup perusahaan (Zin, 2004).

Sumber daya perusahaan yang mempunyai kinerja baik merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Chao Chih Yang; Huang Yi Li dan Lin Chih Wei, 2010). Banyak faktor yang menentukan kinerja karyawan meskipun perusahaan sudah melakukan perekrutan yang baik, penyeleksian dan pelatihan terencana. Faktor adanya beban kerja, stress kerja dan konflik yang terjadi di pekerjaan dan dibawa ke keluarga juga mempengaruhi kinerja karyawan. Stress yang tinggi dipengaruhi adanya beban kerja yang tinggi. Crouter, Ann C; Mathew F Bumpus; Melissa R Head; dan Susan Mc Hale, (2001) menemukan bahwa beban pekerjaan yang terlalu sulit untuk dikerjakan dan teknologi yang tidak menunjang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik sering menjadi sumber stres bagi karyawan. Beban kerja yang berat di suatu perusahaan akan berakibat kinerja karyawan terganggu, apalagi dengan adanya tambahan kerja lembur.

Sedangkan tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Shahzad, Rashid, Rethinam, Guna Seelan, dan Maimunah Ismail, 2011). Stress dikemukakan oleh Ferijani, Agatha dan A. Ika Rahutami, (2001) yang mendefinisikan stres dalam 3 kategori/sudut pandang, yaitu stres yang didefinisikan dari definisi stimulus, definisi tanggapan, dan gabungan dari ketiganya yang disebut dengan definisi stimulus-fisiologis. Definisi stimulus dari stres adalah kekuatan atau perangsang yang menekan individu sehingga menimbulkan suatu tanggapan *(response)* terhadap ketegangan *(strain)*, dimana ketegangan tersebut dalam pengertian fisik mengalami perubahan bentuk. Sedangkan jika dipandang dari segi tanggapan, stres adalah tanggapan fisiologis atau psikologis dari seseorang terhadap tekanan lingkungannya, dimana penekannya *(stressor)* berupa peristiwa atau situasi eksternal yang dapat berbahaya. Dari kedua definisi tersebut maka muncul definisi yang ketiga dimana merupakan pendekatan gabungan stimulus-fisiologis, yaitu stres adalah konsekuensi dari pengaruh timbal balik (interaksi) antara rangsangan lingkungan dan tanggapan individu. Dengan kata lain stres adalah akibat dari interaksi khusus antara keadaan rangsangan dalam lingkungan dan kecenderungan orang memberi tanggapan dengan cara tertentu.

Stress dipengaruhi oleh konflik pekerjaan keluarga (Wallace, Jean E, 2005). Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan (Yang, Yi Lee, 2000). Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana. Konflik dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress) (Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan, 2006).

Kesuksesan dari kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang dicapai oleh karyawannya. Oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai karyawan akan berpengaruh pada perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah adanya perubahan. Proses perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi. Organisasi akan selalu mengalami dinamika perubahan, baik yang disebabkan dari dalam maupun dari luar organisasi, perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa karyawan untuk bisa menyesuaikan diri. Perusahaan perbankan dengan tingkat persaingan yang begitu ketat membuat penyesuaian diri karyawan atas tutuntan pekerjaan yang begitu tinggi sangat diperlukan untuk meminimalisasi adanya stress yang dapat menurunkan kinerja bank.

Salah satu bank besar di Indonesia saat ini yang sudah dikenal masyarakat luas adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang berdiri sejak tahun 1946. Saat ini BNI sedang bergiat melakukan proses reformasi dalam menghadapi tantangan bisnis untuk masa datang yang kian kompleks. Perubahan ini muncul sebagai antisipasi terhadap tuntutan eksternal dimana semakin berkembangnya dunia bisnis dan tuntutan pasar serta pesaing dan adanya tuntutan internal terhadap organisasi untuk berubah. Oleh karena itu, proses perubahan yang dilakukan BNI bergerak secara bertahap dan membutuhkan waktu yang lama.

Berdasarkan kesadaran dan kemauan segenap insan BNI untuk tetap eksis maka BNI melakukan perubahan yang sangat mendasar dalam model bisnis. Perubahan yang saat ini dilakukan oleh manajemen BNI dinamakan dengan BNI Reformasi1.0. Tujuan BNI Reformasi 1.0 adalah untuk meningkatkan kinerja BNI dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sasaran BNI Reformasi 1.0 adalah seluruh aspek bisnis BNI secara terintegrasi dan menyeluruh. Dalam Proyek BNI Reformasi 1.0 ada delapan *workstream*, yaitu *Business Banking* (BB), *Consumer and Retail* (CR), IT dan *Operation, Network and Services* (NS), *Human Capital, Finance, Enterprise Risk Management* (ERM), dan *Treasury and International*. Peneliti akan membahas tentang *Consumer and Retail* (CR). Salesmodel merupakan salah satu inisiatif (proyek) dalam BNI Reformasi sector consumer andretail(CR)yangbertujuanuntukmemperbaiki kinerjasalesBNI melaluipeningkatankapabilitas, penyempurnaanprosesbisnis, organisasi,tugas, tanggungjawab,dankewenanganparapemangkukepentingan,khususnyayangterlibat dalamprosespenjualan(sales)dan pemasaran (marketing). Sejalandenganupayapemenuhankapabilitas salesmodel BNI, ada beberapa proyekyang terlibat didalamnya.

Perubahan yang mendasar dalam CR adalah pengembangansuatutoolsyangmembantu seorangsalesdalammelakukanpenjualan,dalam halinisalah satunyaadalahSalesActivity&PerformanceManagementatauSAPM. Pada awalnya, sales BNI bekerja secara teamwork, dengan adanya perubahan ini sales bekerja dengan target individu. Sales Farmer (CRM,CRO,PBA,AO Farmer)yaitu petugas sales pada sektor Consumer & Retail, dengan tugas pokok/ utamanya mengelola nasabah, menganalisa kebutuhan nasabah, meningkatkan bisnis melalui pertumbuhan dana dan FBI (*Fee Base Income*) dengan melakukan *crosselling* dan *upselling* serta menjaga pertumbuhan terhadap nasabah kelolaannya dan nasabah hasil akuisisinya serta melakukan kegiatan *after sales* (purna jual) seperti pengkinian data nasabah, pengkinian *risk profiling* nasabah dan menyampaikan laporan *market update*, sebagai bentuk *maintenance* terhadap nasabah kelolaan. Dengan adanya target individu ini mengakibatkan beban kerja berlebih. Untuk penelitian ini, peneliti mengambil responden sales PBA. Tugas dari Personal Banking Officer (PBA) adalah :

a) Mengelola nasabah segmen Affluent dengan minimum rata-rata AUM (Dana + Investasi) per nasabah Rp. 100 juta s/d < 1Milyar.

b) Melakukan *upselling* dan *crosselling* terhadap nasabah kelolaan dan nasabah hasil akuisisinya. PBA diberi waktu sampai dengan akhir tahun berjalan untuk melakukan *upselling* dan *crosselling* terhadap hasil akuisisinya.

c) Melakukan aktivitas penjualan dan diaplikasikan kedalam *SAPM (Sales Activity & Performance Management)* dan WMS (Wealth Management System) serta memonitoring hasil penjualannya.

d) Berkoordinasi dengan unit pelayanan nasabah dalam melaksanakan Prinsip Mengenal Nasabah/*Know Your Customer (KYC)* dan Program Anti Pencucian Uang dari Pencegahan Pendanaan Teroris (APU & PPT).

e) Melaksanakan perbaikan/penyempurnaan hasil temuan audit.

f) Melakukan kegiatan *after sales* (purna jual) seperti pengkinian data nasabah, pengkinian *risk profiling* nasabah dan menyampaikan laporan *market update*

Perubahan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terutama sales. Faktor adanya beban kerja, stress kerja dan konflik yang terjadi di pekerjaan dan dibawa ke keluarga juga mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini terlihat dalam performance yang dicapai sales PBA dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014.

**Tabel 1.1:**

**Performance Personal Banking OfficerPT. BNI Kanwil Semarang**

**Periode Tahun 2012-2014**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tahun** | **PBA tidak perform (nilai dibawah 75%)** |
| **2012** | **60.7 %** |
| **2013** | **83.6 %** |
| **2014** | **87.7 %** |

Sumber: PT. BNI Kanwil Semarang, 2015

Indikasi adanya stress yang tinggi juga dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dijadikan dasar adanya indikasi stress.

Salah satu indikator adanya peningkatan tingkat ketidakhadiran karyawan, dimana kondisi ketidakhadiran karyawan di PT. BNI Kanwil Semarang pada tahun 2012 sebesar 1,11%, tahun 2013 meningkat menjadi 1,17% dan tahun 2014 meningkat lagi menjadi 1,21%, dimana tingkat ketidakhadiran yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat ketidakhadiran karyawan PT. BNI Kanwil Semarang tahun 2012 sampai dengan 2014.

**Tabel 1.2:**

**Tingkat Ketidakhadiran Karyawan PT. BNI Kanwil Semarang**

**Periode Tahun 2012-2014**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun** | **Prosentase Ketidakhadiran (%)** |
| 1 | 2012 | 1,11 |
| 2 | 2013 | 1,17 |
| 3 | 2014 | 1,21 |

Sumber: PT. BNI Kanwil Semarang, 2015

Berdasarkan Tabel 1.2 dijelaskan bahwa ketidakhadiran yang tinggi dikarenakan berbagai sebab, hal tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3:**

**Karakteristik Ketidakhadiran Tahun 2012-2014**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun** |  | **Prosentase Ketidakhadira (%)** |  |
|  |  | **2012** | **2013** | **2014** |
| 1 | Sakit | 0,3 | 0,33 | 0,3 |
| 2 | Cuti Tahunan | 0,28 | 0,21 | 0,21 |
| 3 | Cuti Melahirkan | 0,22 | 0,28 | 0,24 |
| 4 | Bolos Kerja | 0,31 | 0,35 | 0,46 |
|  | Total | 1,11 | 1,17 | 1,21 |

Sumber: PT. BNI Kanwil Semarang, 2015

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dijelaskan bahwa tingkat ketidakhadiran dikarenakan bolos kerja mempunyai kecenderungan yang meningkat dari Tahun 2012-2014, dimana Tahun 2012 sebesar 0,31 dan meningkat pada Tahun 2013 menjadi sebesar 0,35 dan meningkat lagi pada Tahun 2014 sebesar 0,46. Besarnya tingkat ketidakhadiran dikarenakan bolos kerja melebihi toleransi yang disyaratkan PT. BNI yaitu sebesar 0,25. Tingginya tingkat ketidakhadiran pada PT. BNI tersebut mengindikasikan adanya beban kerja yang tinggi; konflik pekerjaan-keluarga yang tinggi dan stress kerja yang tinggi dan berdampak pada kinerja karyawan yang rendah (Sardzoska, 2010). Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi organisasi, seperti melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun kinerja karyawan yang tinggi bagi organisasi.

Penelitian ini didukung adanya research gap dari hasil penelitian terdahulu, dimana pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Shahzad et al., (2011) menunjukkan adanya pengaruh negatif stress kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan Peters, Jurgen, (2013) tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan stress kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan stress kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap stress kerja menunjukkan hasil yang berbeda. Wallace, Jean E, (2005) menunjukkan adanya pengaruh positif konflik pekerjaan keluarga terhadap stress kerja, sedangkan Anafarta, Nilgun, (2011) tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan konflik pekerjaan keluarga terhadap stress kerja, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan konflik pekerjaan keluarga terhadap stress kerja.

Pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda. Yang, Yi Lee, (2000) menunjukkan adanya pengaruh negatif konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan, sedangkan Anafarta (2011) tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda. Crouter, Ann C; Mathew F Bumpus; Melissa R Head; dan Susan Mc Hale, (2001) menunjukkan adanya pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan Singh, Chitra (2013) tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan beban kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh beban kerja terhadap stress kerja menunjukkan hasil yang berbeda. Crouter et al., (2001) menunjukkan adanya pengaruh positif beban kerja terhadap stress kerja, sedangkan Buckingham, Donald A, (2004) tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan beban kerja terhadap stress kerja, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan beban kerja terhadap stress kerja.

Penelitian ini dilakukan pada *personal banking officer* pada PT. Bank BNI Kantor Wilayah Semarang, dimana tugas personnal banking officer adalah meningkatkan *revenue* bagi bank dan memaintenance nasabah. Berdasarkan kinerja *personal banking officer*masih terdapat 87.7% mempunyai nilai dibawah 75.

Perubahan sistem membuat stress kerja marketing di BNI berubah, dahulu marketing bekerja secara teamwork, sekarang marketing bekerja secara individu yang membuat tanggung jawab pribadi meningkat, hal ini memaksa jam kerja bertambah, dimana waktu kerja tidak menentu, terkadang sabtu minggu tetap masuk. Kondisi seperti itu masih ada tekanan dengan target yang meningkat sementara PBA yang perform hanya 12.3% (data terlampir). Hal ini memicu adanya tingkat stress yang tinggi yang berdampak pada penurunan kinerja. Kinerja karyawan yang dibawah standard diakibatkan adanya beban kerja yang berlebihan, beban pekerjaan yang terlalu sulit untuk dikerjakan dan teknologi yang tidak menunjang untuk melaksanakanpekerjaan dengan baik sering menjadi sumber stres bagi karyawan. Indikasi adanya stress yang tinggi dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dijadikan dasar adanya indikasi stress.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan tingkat ketidakhadiran karyawan, dimana kondisi ketidakhadiran karyawan di PT. BNI Kanwil Semarang pada tahun 2012 sebesar 1,11%, tahun 2013 meningkat menjadi 1,17% dan tahun 2014 meningkat lagi menjadi 1,21%, dimana tingkat ketidakhadiran yang ditoleransi sebesar 0,75%. Berdasarkan kinerja *personal banking officer* masih terdapat 87.7% (data terlampir) mempunyai nilai dibawah 75. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Berdasarkan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui penurunan beban kerja, konflik pekerjaan keluarga dan stress kerja?. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini (*research question*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap stress kerja?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap stress kerja?
4. Bagaimana pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan?

**II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**2.1. Pengaruh Beban Kerja dengan Stress Kerja**

*Working overload* terdiri dari dua kategori, yaitu *external* dan *internal*. Pengertian *external* adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lain. Sedangkan pengertian *internal* adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada. Crouter et al., (2001) menyatakan bahwa mereka yang mengalami *Working overload* yakin bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil peristiwa dalam hidup mereka dan menilai lebih tinggi pada penilaian cakupan kerja.

Faktor yang mempengaruhi stres kerja itu sendiri sangat banyak sekali dan juga tergantung dari persepsi individu dalam menghadapi suatu masalah. Terkadang ada individu yang saat menghadapi beban kerja yang berat menjadi merasa tertantang untuk dapat menyelesaikannya sehingga akan lebih rajin dan giat dalam mencapai target yang telah dibebankan. Sehingga individu yang demikian tidak merasakan stres dalam pekerjaannya tetapi merasa lebih bersemangat untuk bekerja memenuhi target (Shahzad et al., 2011).

Pearson et al., (2009) bahwa berlawanan dengan *Working overload* memainkan upaya lebih besar untuk mengontrol lingkungan mereka, menunjukkan pemahaman yang lebih baik, dan memanfaatkan informasi lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Karyawan dengan beban kerja yang tinggi akan menunculkan tingkat stress yang meningkat dialami karyawan. Hipotesis 1 diperkuat oleh 3 penelitian terdahulu yaitu: Crouter et al., (2001); Pearson et al., (2009); dan Shahzad et al., (2011). Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 1** : Beban kerja mempunyai pengaruh positif terhadap stress kerja

**2.2. Pengaruh Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Para manajer berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi external (Pearson et al., 2009).

Raduan *et al*., (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesukesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok, kinerja karyawan akan meningkat ketika beban kerja karyawan rendah.

Crouter et al., (2001) mendapati bahwa *Working overload* secara signifikan dan negatif mempengaruhi kinerja.Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda. Crouter et al., (2001) menunjukkan adanya pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 2 diperkuat oleh 3 penelitian terdahulu yaitu: Crouter et al., (2001); Pearson et al., (2009); dan Raduan *et al*., (2006). Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 2** : Beban kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

**2.3. Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga dengan Stress Kerja**

Stress dipengaruhi oleh konflik pekerjaan keluarga (Wallace, 2005). Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan (Yang, 2000). Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana. Konflik dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress) (Nasrudin dan Kumaresan, 2006).

Raduan et al., (2006) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai permasalahan dalam keluarga akan menimbulkan perasaan khawatir secara psikologis, dimana hal tersebut akan menurunkan konsentrasi terhadap pekerjaannya, bila hal tersebut terus menerus bertambah akan memunculkan konflik yang dapat menurunkan kepuasannya.

Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan (Yang, 2000). Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress) (Wallace, 2005). Hipotesis 3 diperkuat oleh 3 penelitian terdahulu yaitu: Yang, (2000); Wallace, (2005); dan Raduan *et al*., (2006). Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 3** : Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh positif terhadap stress kerja

**2.4. Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga dengan Kinerja Karyawan**

Yang (2000), membandingkan bagaimana pengaruh tuntutan keluarga dan tuntutan pekerjaan sebagai sumber dari terjadinya konflik pekerjaan-keluarga di dua negara yang berbeda budaya, dan hasil yang diperoleh adalah: (a) *Work familly conflict* merupakan fenomena sosial yang dialami oleh pekerjaan di Amerika juga di China, (b) *Familly Demand* lebih besar terjadi di US daripada di China, (c) *Work Demand* lebih besar terjadi di China darpada di USA, (d) pengaruh *Familly Demand* terhadap terjadinya *work familly conflict* lebih besar di USA daripada di China, (e) pengaruh *work demand* terhadap terjadinya *work familly conflict* lebih besar di China daripada di USA, dan (f) tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap *atribut work demand* antara dua negara tersebut.

Nasurdin dan Kumaresan, (2006) mengemukakan bahwa persaingan *(alienation)* mempunyai hubungan positif dengan stres kerja. Kelebihan beban kerja (*work overload*) baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif mempunyai hubungan empiris dengan fisiologi, psikologi dan stress yang dapat memunculkan adanya konflik, dimana karyawan yang mempunyai konflik pekerjaan-keluarga yang tinggi akan menurunkan kinerjanya. Penelitian mengenai hubungan *stress-job satisfaction* juga dilakukan oleh Sarooj dan Maad, (2008) yang melakukan pengujian efek dari dalam organisasi (seperti; konflik peran, kerancuan peran dan dukungan manajemen) dan efek dari luar organisasi (seperti dukungan komunitas, konflik keluarga dan peran), dan karaktristik tugas terhadap kinerja dan *burn out*.

Raduan et al., (2006) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai permasalahan dalam keluarga akan menimbulkan perasaan khawatir secara psikologis, dimana hal tersebut akan menurunkan konsentrasi terhadap pekerjaannya, bila hal tersebut terus menerus bertambah akan memunculkan konflik yang dapan menimbulkan stress bagi karyawan tersebut. Perumusan hipotesis keempat (H4) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Sullivan dan Bhagat (1992); Sarooj dan Maad, (2008); Wincent dan Ortqvist, (2008); Yang (2000); Raduan *et al*., (2006), dan Nasrudin dan Kumaresan, (2006) yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan-keluarga akan menurunkan kinerja karyawan. Hipotesis 4 diperkuat oleh 3 penelitian terdahulu yaitu: Yang, (2000); Wallace, (2005); dan Raduan *et al*., (2006).

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 4** : Konflik pekerjaan-keluarga mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

**2.5. Pengaruh Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan(Raduan *et al*., 2006). Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Chao *et al*., 2010).

Bagi banyak orang kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Shahzad et al., 2011). Perumusan hipotesis kedua (H2) ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Shahzad et al., (2011) yang menyatakan bahwa stress kerja mampu menurunkan kinerja karyawan. Hipotesis 5 diperkuat oleh 3 penelitian terdahulu yaitu: Shahzad et al., (2011); Chao *et al*., (2010); dan Raduan *et al*., (2006).

Berdasarkan hal tersebut di atas, hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**Hipotesis 5** : Stress kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

**2.6 Model Penelitian**

Model penelitian empiris yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran Penelitian**

H1 H2

H5

H4

H3

Sumber: Salguero et al., (2010); Neenu, (2013); Saleem et al., (2013); Funmilola et al., (2013); dan De Sousa (2013)

**III. METODE PENELITIAN**

Sampel penelitian ini adalah *personal banking officer* PT. BNI Kanwil Semarang, sejumlah 121 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh signifikan terhadap stress dalam menurunkan kinerja karyawan.

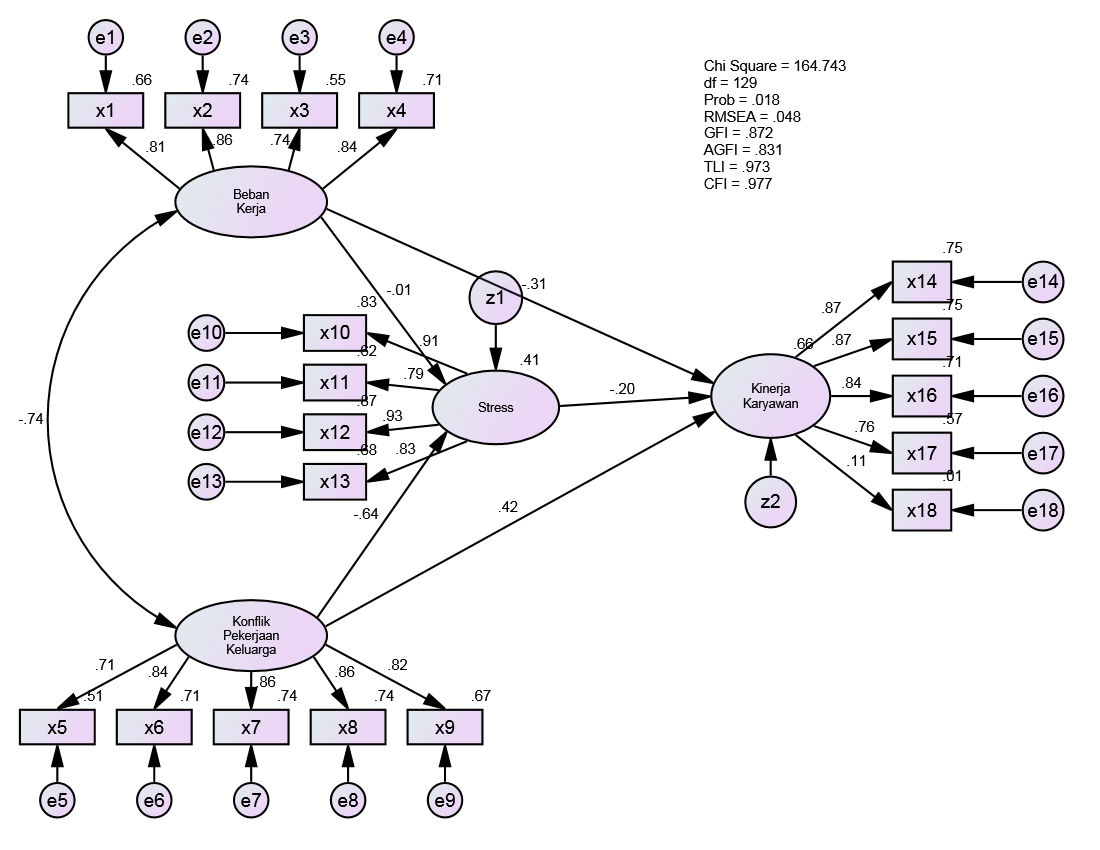
**IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Analisis Structural Equation Modelling**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis.*Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

**Gambar 4.1**

**Hasil SEM**



Chi Square = 164.743

Df = 129

Prob = .018

RMSEA = .048

DFI = .872

AGFI = .831

TLI = .973

CFI = .977

**Gambar 4.1**

**Hasil Pengujian**

**Structural Equation Model (SEM)**

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahhwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti telihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.13**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Structural Equation Model (SEM)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi – Square | Kecil ( < 202.339) | 108,675 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,217 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,031 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,899 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,861 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,984 | Baik |

**Tabel 4.1**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Analisis SEM**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi – Square | < 201.231 | 164,743 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,018 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,048 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,872 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,831 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,973 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,977 | Baik |

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

**Tabel 4.2**

**Standardized Regression Weight**

|  |  |  | Estimate |
| --- | --- | --- | --- |
| Stress | <--- | Beban\_Kerja | -.007 |
| Stress | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | -.644 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Stress | -.202 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Beban\_Kerja | -.306 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .418 |
| x1 | <--- | Beban\_Kerja | .813 |
| x2 | <--- | Beban\_Kerja | .863 |
| x3 | <--- | Beban\_Kerja | .744 |
| x4 | <--- | Beban\_Kerja | .843 |
| x14 | <--- | Kinerja\_Karyawan | .866 |
| x15 | <--- | Kinerja\_Karyawan | .866 |
| x16 | <--- | Kinerja\_Karyawan | .844 |
| x17 | <--- | Kinerja\_Karyawan | .757 |
| x18 | <--- | Kinerja\_Karyawan | .107 |
| x9 | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .821 |
| x8 | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .859 |
| x7 | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .862 |
| x6 | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .844 |
| x5 | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .714 |
| x13 | <--- | Stress | .827 |
| x12 | <--- | Stress | .931 |
| x11 | <--- | Stress | .788 |
| x10 | <--- | Stress | .911 |

**4.2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Analisis pengaruh dilakukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati stress, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kineerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

**Pengaruh Langsung**

|  | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | Beban\_Kerja | Stress | Kinerja\_Karyawan |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Stress | -.644 | -.007 | .000 | .000 |
| Kinerja\_Karyawan | .418 | -.306 | -.202 | .000 |

Sumber: AMOS (2015)

Sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Pengaruh Tidak Langsung**

|  | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | Beban\_Kerja | Stress | Kinerja\_Karyawan |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Stress | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Kinerja\_Karyawan | .130 | .001 | .000 | .000 |

Sumber: AMOS (2015)

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan. Dimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar -0,306 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,001, artinya stress mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, meski pengaruhnya relatif lemah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai stress yang tinggi akan memperkuat penurunan kinerja dari karyawan yang diakibatkan adanya beban kerja yang tinggi.

Konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,418 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar dan 0,130, artinya stress mampu memediasi pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruhnya relatif lemah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai stress yang tinggi akan memperkuat penurunan kinerja dari karyawan yang diakibatkan adanya konflik pekerjaan keluarga yang tinggi.

**4.3. Pengujian Hipotesis**

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.20 berikut.

#### Tabel 4.5

#### *Regression Weight Structural Equational Model*

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stress | <--- | Beban\_Kerja | -.007 | .139 | -.051 | .959 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Beban\_Kerja | -.343 | .124 | -2.763 | .006 |
| Stress | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | -.659 | .145 | -4.552 | \*\*\* |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Konflik\_Pekerjaan\_Keluarga | .453 | .140 | 3.229 | .001 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Stress | -.214 | .095 | -2.261 | .024 |

Sumber : Data primer yang diolah

**4.4. Interpretasi Hasil**

**4.4.1. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruhbeban kerja terhadap stress menunjukkan nilai CR sebesar -0,051 dan dengan probabilitas sebesar 0,959. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar -0,051 yang lebih kecildari 1,96 dan probabilitas 0,959 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bebankerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stress.

**4.4.2. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruhbeban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -2,763 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar -2,763 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

**4.4.3. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap stress menunjukkan nilai CR sebesar -4,552 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar -4,552 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh negatif terhadap stress.

**4.4.4. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3,229 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 3,229 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**4.4.5. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh stress terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -2,261 dan dengan probabilitas sebesar 0,024. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar -2,261yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,024 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan stressberpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

**4.5. Pembahasan**

Beban kerja tidak berpengaruh terhadap stress, hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah sangat memahami bahwa sebagai karyawan bank mempunyai beban kerja yang tinggi, dengan target yang besar. Karyawan bank menganggap bahwa besarnya tanggung jawab yang diselesaikan bukanlah sebagai beban tetapi sesuatu yang dilaksanakan karena bekerja adalah sebagian dari ibadah, hal ini yang membuat beban kerja pada karyawan PT. BNI Kanwil Semarang tidak mempengaruhi stress kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Buckingham, (2004) dan Singh, (2013). Alasan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stress karena sales sadar akan beban kerja yang tinggi dann target yang besar, sales juga sudah mengetahui akan risiko menjadi seorang sales di BNI, namun semakin tinggi grade semakin tinggi risiko, hal tersebut sejalan dengan adanya insentif yang besar.

Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan merupakan kesukesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok, kinerja karyawan akan meningkat ketika beban kerja karyawan rendah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Raduan *et al*., (2006).

Konflik pekerjaan keluarga berpengaruh negatif terhadap stress, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. BNI Kanwil Semarang bisa membedakan permasalahan dalam keluarga dengan tingkat stress pada pekerjaan, meski konflik dalam keluarga meningkat tingkat stress relatif rendah, hal ini dikarenakan besarnya bonus maupun insentif yang diterima ketika target yang dibebankan tercapai, namun stress akan meningkat ketika target yang dibebankan tidak tercapai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Anafarta, (2011). Alasan konflik berpengaruh negatif terhadap stress dikarenakan sales BNI bisa membedakan permasalahan dalam keluarga dengan tingkat stress pada pekerjaan, hal tersebut didukung adanya insentif yang besar serta adanya *familty gathering* yang rutin menyebabkan keluarga sangat memaklumi pekerjaan pasangannya.

Konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. BNI Kanwil Semarang sudah berperilaku profesional, dimana meskipun konflik pekerjaan keluarga meningkat, maka kinerjanya semakin meningkat, hal ini dikarenakan besarnya bonus maupun insentif yang diterima ketika target yang dibebankan tercapai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Anafarta, (2011). Alasan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dikarenakan sales BNI berperilaku profesional, dimana dengan adanya konflik dengan keluarga menjadi pemicu untuk bekerja lebih giat mengingat adanya insentif yang besar dan kesadaran yang tinggi akan risiko pekerjaan.

Stress berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Shahzad et al., (2011).

**V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**5.1. Ringkasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa beban kerja dan konflik pekerjaan keluarga terhadap stress dan kinerja karyawan pada PT. BNI Kanwil Semarang. Observasi yang dilakukan peneliti terhadap 121*personal banking officer*PT. BNI Kanwil Semarang serta kajian terhadap *research gap* yang telah disampaikan pada Bab I memunculkan masalah bahwa belum jelasnya faktor-faktor yang menjadi sumber kinerja karyawan pada PT. BNI Kanwil Semarang.

Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada kinerja karyawan menuntun peneliti mengembangkan lima buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 121 *personal banking officer* PT. BNI Kanwil Semarang.

Hasil dari analisis *full structural equation model*, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 164,743, derajad bebas = 129, *Probability* = 0,018, GFI = 0,872, AGFI = 0,831, TLI = 0,973, CFI = 0,977, RMSEA = 0,048, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji Critical Ratio dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regressi, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regressi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

**5.2. Simpulan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruhbeban kerja terhadap stress menunjukkan nilai CR sebesar -0,051 dan dengan probabilitas sebesar 0,959. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar -0,051 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,959 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bebankerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stress.
2. Hasil pengujian pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -2,763 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar -2,763 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap stress menunjukkan nilai CR sebesar -4,552 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar -4,552 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh negatif terhadap stress.
4. Hasil pengujian pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3,229 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 3,229 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Hasil pengujian pengaruh stress terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -2,261 dan dengan probabilitas sebesar 0,024. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar -2,261 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,024 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan stress berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

**5.3. Kontribusi Teori**

Kontribusi teori dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1:**

**Kontribusi Teori**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Penelitian Terdahulu** | **Penelitian Sekarang** | **Kontribusi Teori** |
| Raduan *et al*., (2006)dalam penelitiannya menyatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Beban kerja berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja karyawan | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Raduan *et al*., (2006)yang menyatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| Shahzad et al., (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa stress mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | Stress berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja karyawan | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Shahzad et al., (2011) yang menyatakan bahwa stress mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |

**5.4. Implikasi Kebijakan**

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Manajemen PT. BNI Kanwil Semarang selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji dan insentif sesuai pencapaian target, THR, tunjangan cuti dan asuransi jiwa/kesehatan, hal tersebut dapat menurunkan stress.
2. Manajemen PT. BNI Kanwil Semarang memberikan peluang promosi lebih cepat bagi mereka yang berpotensidan mempunyai *skill* sebagai seorang *sales*. Hal tersebut akan menurunkan stress dalam diri karyawan dan meningkatkan kinerjanya.
3. Manajemen PT. BNI Kanwil Semarang perlu memberikan *reward* yang sepadan bagi *sales* yang mencapai target sesuai ketentuan. *Reward* yang didapat berupa tiket ke Luar Negeri (*Around the World*) yang dilakukan setahun 4x. Hal ini untuk meringankan beban kerja karyawan, dimana karyawan akan merasa lebih dihargai.
4. Manajemen PT. BNI Kanwil Semarang memberikan uang lembur yang cukup besar bagi karyawan lembur di hari libur (Sabtu, Minggu, hari besar). Hal tersebut akan menurunkan konflik pekerjaan keluarga, dimana karyawan merasa nyaman.
5. Manajemen PT BNI Kanwil Semarang selalu mengadakan *family gathering* setahun sekali untuk meningkatkan hubungan antar keluarga pegawai, hal tersebut untuk meminimalkan konflik pekerjaan keluarga.
6. Manajemen PT. BNI Kanwil Semarang selalu melakukan marketing club setiap 3 bulan sekali saat *weekly meeting*, hal ini untuk menurunkan beban kerja karyawan, dimana karyawan akan merasa *enjoy*.

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini yang perlu diprioritaskan berdasarkan indicator yang paling besar adalah sebagai berikut

**Tabel 5.2**

**Implikasi Kebijakan berdasarkan Indikator Tertinggi**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Indikator | Hasil Pertanyaan Terbuka |
| 1 | Over time | Dapat ditingkatkan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan |
| 2 | Hubungan keluarga | Dapat ditingkatkan dengan pemberian tunjangan yang besar |
| 3 | Hubungan interpersonal | Dapat ditingkatkan dengan knowledge sharing yang kuat antar karyawan |
| 4 | Komunikasi | Dapat ditingkatkan dengan memberikan kebebasan komunikasi antar karyawan |

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini yang perlu diprioritaskan berdasarkan indikator yang paling kecil adalah sebagai berikut

**Tabel 5.3**

**Implikasi Kebijakan berdasarkan Indikator Terendah**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Indikator | Hasil Pertanyaan Terbuka |
| 1 | Pekerjaan rekan kerja | Dapat ditingkatkan dengan *knowledge sharing* yang kuat antar karyawan |
| 2 | Waktu keluarga | Dapat ditingkatkan dengan pemberian waktu libur yang cukup dengan membagi waktu cuti dengan karyawan lain |
| 3 | Kehilangan konsentrasi | Dapat ditingkatkan dengan adanya brainstorming |
| 4 | Kualitas | Dapat ditingkatkan memberikan training soft skill terkait job desk karyawan. |

**5.5. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah masih adanya variabel lain yang mempengaruhi stress kerja, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil squared multiple correlation yang relatif rendah (41%), selain itu juga keterbatasan dalam mencari data, dimana dari 130 kuesioner yang disebar, yang kembali sebanyak 121 responden.

**5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini yaitu uji model yang relatif masih rendah, maka perlu menambahkan variabel independen yang mempengaruhi stress kerja. Variabel yang disarankan adalah: kepuasan kerja, motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik (Nair, 2007).

**DAFTAR REFERENSI**

Anafarta, Nilgun, (2011), “The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A SEM approach,” **International Journal of Bussiness Management, Vol 1, No 4, pp 25-42**

Bird, Jim, (2006), ”Work life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls,” **Employment Relations Today, Vol 7, No 4, pp 78-93**

Buckingham, Donald A, (2004), “Associations among stress, work overload, role conflict and self efficacy in maine principals,” **International Journal of Bussiness and Social Science, Vol 6, No 1, pp 1-250**

Chao Chih Yang; Huang Yi Li dan Lin Chih Wei, (2010), “The relationship between leadership behavior a principal and work life of teachers in an industrial vocational high school in Taiwan,” **International Journal of Bussiness Management, Vol 2, No 8, pp 103-138**

Crouter, Ann C; Mathew F Bumpus; Melissa R Head; dan Susan Mc Hale, (2001), “Implications of overwork for the quality of mens family relationship,” **ProQuest, Vol 63, No 2, pp 404-416**

De Sousa, Vanesa AGF, (2013), “Family work conflict, job satisfaction, and burnout of working women with children,” **International Journal of Bussiness and Social Science, pp 1-10**

Elmuti, Dean, 2003, “ Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance”, **Journal of Business Strategies**, **Vol. 20 No. 2, p. 119 -136**

Ferijani, Agatha dan A. Ika Rahutami,2001, ”Stres kerja karyawan BPR”, **Dian Ekonomi Vol. VII No.1, Maret,19-34**

Ghozali, Imam; 2005, **Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP , Semarang.

Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L & Black, W. C (1995). ***Multivariate Data Analysis*** (Fourth Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Hira, Aftab; dan Idrees Waqas, (2012), “A study of job satisfaction and Its impact on the performance in the banking industry of Pakistan,” **International Journal of Bussiness and Social Science, Vol 2, No 2, pp 1022-1054**

Jagaratnam, Giri dan Polly Buchanan, 2004, “Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students”, **International Journal of Contemporary Hospitally Management, Vol. 16, No.4,pp.237-245**

Jaramillo, Fernando, Jay Parakash Mulki, and Paul Solomon, 2006, “The role of ethical climate on salesperson role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance”,**Journal of Personal Selling & Sales Management**, **Vol. XXVI, No.3, Summer, pp.271-282**

Jehangir, Muhammad; Naseer Karim; dan Ayaz Khan, (2011), “Effect of job stress on job performance and job satisfaction,” **Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness, Vol 1, No 3, pp 56-98**

Mardiana, Tri dan Muafi, 2001, “Studi empiris pengaruh stressor terhadap kinerja”, **Jurnal Siasat Bisnis, No.6, Vol.1, pp. 1-21**

Mas’ud, Fuad; 2004, **Survei Diagnosis Organisasional**, Penerbit BP UNDIP

Mei Yung Leung, Yee Shan Isabelle Chan; dan Chen Dong Yu, (2010), “Structural linier relationship between job stress, burnout, phsychological stress, and performance to constructions project managers,” **Emerald, Vol 3, No 1, pp 312-328**

Motowidlo, Stephan J. dan John S. Packard, 1986, “Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, **Vol.71, No.4, 618-629**

Nair, Prakash Khrishnan, (2007), “A path analysis of relationship among job stress, job satisfaction, motivation to transfer, and transfer of learning: perceptions of occupational safety and health administration outreach trainesrs,” **ProQuest Information and Learning Company, Vol 2, No 2, pp 99-128**

Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon dan Paul E. Spector, 1999, “Stress in workplace” **Journal Of Organizational Behaviour**, **Jan, 20, pp.63-73**

Nasrudin, A.M. dan S. Kumaresan, (2006) “Organisational Stressor”, **Singapore Management Review**, **Vol. 27, No.2, pp 78-100**

Neenu Ann Mathew, (2013), “Effect of stress on job satisfaction among nurses in Central Kerala,” **IOSR Journal of Bussiness and Management, Vol 7, No 2, pp 47-51**

Pearson, Ann; J Michael Pearson; dan Chriss Griffin, (2009), “Innovating with technology: The impact of overload, autonomy, and work and family conflict,” **JITTA, Vol 9, No 4, pp 41-65**

Peters, Jurgen, (2013), “Workload, stress and job satisfaction among Waldorf teachers,” **Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol 3, No 2, pp 111-117**

Qureshi, Javeria Ashfaq; Khansa Hayat; Mehwish Ali; dan Noshen Sarwat, (2011), “Impact of job satisfaction and organizational commitent on employee performance, evidence from Pakistan,” **Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness, Vol 2, No4, pp 44-72**

Robbins, S.P., 2006, **Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Aplications**, New York; 12nd edition; Prentice Hall

Saleem, Saba; Sadia Majeed; dan Tariq Aziz, (2013), “Determinants of job satisfaction among employees banking industry at Bahawalpur,” **JEIEFB, Vol 1 no 2, pp 150-162**

Salguero, Antonio Salvo; Ana Ma Carasco-Gonzales; dan Jose Maria Salinas Martinez De Lecea, (2010), “Relationship between work family conflict and job datisfaction: the moderating effect of gender on the salience of family and work roles,” **African Journal of Bussiness Management, Vol 4 no 7, pp 1247-1259**

Shahzad, Rashid, Rethinam, Guna Seelan, dan Maimunah Ismail, (2011), “Constructs of quality work of life: A Perspective of informations and technology professionals, “ **European Journal of Social Sciences, Vol 3, No.5, pp. 298-312**

Singh, Chitra (2013), “An assetment of sources and moderators, of stress for project manager,” **AIPM, Vol 1, No 1, pp 1-14**

Sullivan, Sherry E, Rabi S. Bhagat,1992, “Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?”, **Journal Of Management**, **Vol.18, No.2,353-374**

Wallace, Jean E, (2005), “Job stress, depression, and work to family conflict,” **Relations Industrialeses, Vol 1, No.3, pp 510-568**

Wincent, Joakim, dan Daniel Ortqvist, (2008), “A Conceptualization if entrepreneuers Role Stressor, **Journal of Business Strategies, Vol 2, No 2, pp 87-103**

Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah, 2001, “Perception of QWL : a Study of Singaporean Employees Development”, **Management Memo**, **Vol 1, No 3, p.8-17**

Yang, Yi Lee, 2000, “Performance and Quality of Work Life”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, p.389-400