

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, adapun aspek-aspek sumber stres yang dihadapi oleh karyawan lini depan Bank BRI Kanca Jakarta-Pasar Minggu dan Depok dapat dikelompokkan menjadi delapan belas komponen faktor, yaitu terdiri dari: Hubungan dalam Organisasi dan Ketidakjelasan Peran; Masalah Keluarga; Karir, Kompensasi, dan Partisipasi; Nasabah; Struktur dan Iklim Organisasi; Kepribadian (Afeksi Negatif) Individu; Tahap Hidup Organisasi; Lingkungan; Beban Kerja Berlebih; Tuntutan Pekerjaan; Ketidakpastian Ekonomi dan Politik; Konflik Kerja-Keluarga; Ketidakpastian Teknologi; Sedikitnya Ragam Tugas; Dukungan Sosial; Kurangnya Tantangan Kerja; Tuntutan Emosional; dan Tuntutan Peran.

Kedua, berdasarkan analisis deskriptif terhadap aspek-aspek sumber stres yang dihadapi, diketahui bahwa nilai rata-rata sumber stres karyawan lini depan Bank BRI secara keseluruhan adalah 2,95. Dari penentuan tingkat stres berdasarkan rentang skala rata-rata sumber stres, nilai 2,95 berada pada posisi penilaian tingkat stres 'sedang' sehingga secara umum dapat disimpulkan bahwa, apabila dilihat dari eksposur sumber stres yang dihadapi oleh karyawan lini depan Bank BRI saat ini, tingkat stres mereka cukup baik karena tidak terlalu tinggi, juga tidak terlalu rendah. Dalam berbagai literatur penelitian, disebutkan bahwa tingkat stres yang terlalu tinggi maupun terlalu rendah tidaklah baik bagi organisasi. Tingkat stres yang terlalu rendah artinya organisasi kurang menstimulasi kemampuan karyawan sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan. Tingkat stres yang terlalu tinggi juga tidak baik. Selain menimbulkan tekanan berlebih yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, stres yang terlalu tinggi dapat menyebabkan peningkatan jumlah eror atau kesalahan kerja. Meningkatnya eror ini

umumnya terjadi akibat terlalu banyaknya pekerjaan yang harus mereka selesaikan dan tekanan waktu yang harus mereka hadapi karena harus bekerja sangat cepat untuk dapat menyelesaikan seluruh tugas yang ada. Dengan tingkat stres sedang, diharapkan karyawan Bank BRI saat ini mendapatkan stimulasi yang baik dari organisasi untuk dapat berkinerja secara optimal.

Ketiga, aspek sumber stres utama yang dihadapi oleh karyawan lini depan Bank BRI secara umum, dilihat dari nilai rata-rata tertingginya adalah berasal dari aspek tuntutan emosional, tuntutan pekerjaan, dan ketidakpastian ekonomi dan politik. Faktor ketiga mungkin agak sulit diintervensi oleh manajemen karena berada di luar kendali organisasi, namun demikian, diharapkan organisasi dapat memperhatikan faktor tuntutan emosional dan tuntutan pekerjaan agar pekerja tidak merasakan kelelahan emosional yang dapat berdampak buruk bagi pelayanan yang mereka lakukan, maupun bagi kesehatan diri pekerja.

Keempat, dari hasil uji perbedaan rata-rata stres yang dialami karyawan lini depan Bank BRI, diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok jabatan pada aspek struktur dan iklim organisasi; kepribadian (afeksi negatif) individu; beban kerja berlebih; tuntutan pekerjaan; dan ketidakpastian teknologi. Jika dilihat secara umum, stres yang dihadapi oleh *customer service* lebih besar ketimbang dua jabatan lainnya. Dari lima aspek sumber stres yang diketahui memiliki perbedaan signifikan antar jabatan, ditemukan bahwa tiga diantaranya memiliki nilai rata-rata tertinggi pada kelompok *customer service*. Diantara ketiga aspek tersebut, aspek **beban kerja berlebih** (terutama dalam hal terlalu banyaknya pekerjaan yang harus mereka lakukan) ditemukan sebagai sumber stres utama yang harus dihadapi oleh *customer service*. Dua aspek lainnya, yaitu ketidakpastian teknologi (terutama dalam hal banyaknya inovasi yang membuat keahlian cepat usang) dan struktur dan iklim organisasi (terutama dalam hal pimpinan di bank ini terlalu menekan pegawai), secara berurutan merupakan sumber stres utama yang dirasakan oleh pegawai pada jabatan satpam dan *teller*.

Kelima, dari hasil uji perbedaan rata-rata stres yang dialami karyawan lini depan Bank BRI jika dilihat dari perbedaan karakteristik individu lainnya (selain jabatan), diketahui bahwa:

- Terdapat perbedaan yang signifikan pada komponen faktor Masalah Keluarga dan Sedikitnya Ragam Tugas jika dilihat dari status kepegawaian, dimana pada kedua aspek ini, **pegawai tetap** menghadapi stres yang lebih besar ketimbang pegawai *outsourc*e.
- Tidak diketemukan perbedaan yang signifikan pada komponen-komponen faktor sumber stres yang ada jika dilihat dari masa kerja responden.
- Terdapat perbedaan rata-rata stres yang signifikan pada komponen faktor nasabah, struktur dan iklim organisasi, tahap hidup organisasi, tuntutan pekerjaan, dan konflik kerja keluarga jika dilihat dari kantor tempat kerja responden. Tiga dari lima aspek ini nilai rata-rata tertingginya dipegang oleh responden yang bekerja di **Kanca**. Aspek sumber stres utamanya adalah aspek **struktur dan iklim organisasi** (terutama dalam hal ‘kurangnya konsultasi yang efektif di bank ini dalam hal pekerjaan’).
- Terdapat perbedaan yang signifikan pada komponen faktor nasabah, tuntutan pekerjaan, dan tuntutan emosional jika dilihat dari usia responden. Nilai rata-rata tertinggi adalah pada aspek **tuntutan emosional** (harus dapat menyembunyikan emosi pribadi (harus selalu terlihat ramah saat berhadapan dengan nasabah walaupun sedang stres, sedih, atau marah)), yang dirasakan oleh kelompok responden yang berumur **40-50 tahun** sebagai sumber stres utama yang harus mereka hadapi.
- Terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok pria dan wanita pada komponen **beban kerja berlebih**, dimana responden **pria** merasakan tingkat stres yang lebih besar ketimbang wanita. Diketahui bahwa hal yang paling berkontribusi membentuk aspek beban kerja berlebih pada kasus responden pria ini adalah ‘harus menangani kesalahan yang dilakukan orang lain’.

- Terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok yang belum menikah dan sudah menikah pada komponen struktur dan iklim organisasi, beban kerja berlebih, ketidakpastian teknologi, dan sedikitnya ragam tugas. Nilai rata-rata tertinggi dipegang oleh responden yang **sudah menikah**, yaitu pada aspek **sedikitnya ragam tugas** (terutama dalam hal pekerjaan telah menjadi terlalu rutin).
- Terdapat perbedaan yang signifikan pada komponen faktor nasabah, struktur dan iklim organisasi, tuntutan pekerjaan dan tuntutan peran jika dilihat dari tingkat pendidikan responden. Dari empat aspek yang diketahui memiliki perbedaan yang signifikan, tiga aspek (yaitu nasabah, struktur dan iklim organisasi, dan tuntutan pekerjaan) memiliki rata-rata tertinggi pada responden yang memiliki tingkat pendidikan **Diploma 1 (DI)**. Dari tiga aspek ini, sumber stres yang mereka rasakan terutama berasal dari faktor **nasabah**.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, adapun saran yang dapat diberikan bagi Bank BRI Kantor Cabang Jakarta-Pasar Minggu dan Kantor Cabang Depok adalah sebagai berikut. Pertama, sebaiknya perusahaan mempertahankan tingkat stres karyawan lini depannya seperti saat ini, yaitu berada dalam tingkat sedang dan tetap melakukan pemantauan terhadap stres yang dialami karyawan lini depannya agar tidak berkembang menjadi sumber stres yang destruktif bagi organisasi. Hal ini penting untuk dilakukan agar organisasi dapat menjaga kepuasan karyawan lini depannya mengingat kepuasan mereka dapat memberi efek positif bagi kinerja organisasi melalui baiknya pelayanan yang mereka berikan kepada nasabah atau *customer*. Pemantauan terhadap tingkat stres ini sebaiknya dilakukan secara berkala, contohnya setiap 6 bulan sekali seperti disarankan oleh *Health and Safety Executive* Inggris bagi organisasi (R. Cousins *et al.*, 2004) untuk memastikan bahwa stres yang

dihadapi karyawan berada pada tingkat optimal dan tidak membawa pengaruh negatif bagi individu maupun organisasi.

Kedua, melihat terdapatnya perbedaan stres antarkelompok individu, adalah penting bagi organisasi untuk melakukan perlakuan yang tepat sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh tiap kelompok atau bahkan individu. Dari segi jabatan contohnya, diketahui bahwa *customer service* menghadapi tingkat stres yang paling tinggi dalam hal beban kerja berlebih. Jika memungkinkan, penambahan personil *customer service* di kantor BRI adalah baik untuk membantu meringankan beban kerja berlebih yang mereka hadapi. Alternatif lain adalah perusahaan dapat memberikan insentif atau kompensasi yang lebih tinggi bagi mereka sehingga walaupun mereka memiliki beban kerja berlebih, mereka tetap merasa senang melakukan pekerjaan mereka dan melakukan pelayanan yang baik kepada nasabah. Bagi jabatan satpam, mengingat mereka merasakan sumber stres yang berasal dari ketidakpastian teknologi jauh lebih tinggi ketimbang dua jabatan lain, perusahaan dapat melakukan pelatihan mengenai teknologi yang ada saat ini, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka maupun yang lebih bersifat umum sehingga mereka dapat terus meng-*update* keahlian mereka sesuai dengan perkembangan teknologi. Pelatihan ini dapat bersifat formal maupun informal, atau gabungan antar keduanya (di satu waktu formal, di waktu lainnya informal untuk menghindari terjadinya kejenuhan). Bagi jabatan *teller* diketahui bahwa aspek struktur dan iklim organisasi merupakan sumber stres utama yang mereka hadapi. Dari analisis faktor diketahui bahwa hal yang paling berkontribusi membentuk aspek ini pada jabatan *teller* adalah mengenai pimpinan yang terlalu menekan pegawai. Seperti apa bentuk tekanan yang mereka hadapi perlu dicari tahu lebih dalam oleh organisasi terlebih dahulu, apakah tekanan waktu yang diberikan atasan saat memberikan penugasan, target performa yang ditetapkan atasan dirasakan terlalu tinggi/diluar kemampuannya, atau adanya diskriminasi tersembunyi (pilih kasih) dari seorang atasan kepada bawahannya yang juga dapat memberikan tekanan pada pekerja karena merasa diperlakukan

secara tidak adil, terutama dalam hal pekerjaan. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh perusahaan agar tekanan yang ada tidak sampai mengganggu kinerja pekerja dan juga organisasi secara umum.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki banyak kekurangan yang mempengaruhi hasil penelitian secara umum, diantaranya adalah pengambilan sampel yang dilakukan secara *non probability* sehingga dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan pengambilan sampel yang cukup besar, seperti sampel mengarah pada segmen tertentu; variabel-variabel sumber stres yang digunakan dalam instrumen penelitian ini masih bersifat umum bagi seluruh jabatan lini depan dan belum menspesifikasi sumber stres unik per jabatan lini depan; dan stres dalam penelitian ini baru dilihat dari total eksposur sumber stres yang mengenai pekerja tanpa memperhatikan faktor kepribadian individu yang diketahui juga mempengaruhi tingkat stres yang dialami.

Dengan demikian, adapun kontribusi dari penelitian ini baru sebatas pada diketahuinya faktor-faktor/aspek sumber stres, dan penilaian tingkat stres pada karyawan lini depan Bank BRI Kanca Jakarta-Pasar Minggu dan Depok berdasarkan eksposur sumber stres yang mereka alami. Peneliti berharap untuk penelitian selanjutnya dapat memperhitungkan faktor kepribadian individu dalam menilai tingkat stres yang ada serta mengeksplorasi konsekuensi dari tingkat stres tersebut bagi individu maupun organisasi, agar dapat diketahui sejauh mana sumber stres yang ada menimbulkan biaya bagi organisasi.