



JEM

Jurnal Equilibrium Manajemen
Online ISSN : 2460-2299

Mei 2026 , Volume-12, Issue-1



DAFTAR ISI

M. Faisal, Angga Hendharsa, Aisyah	Analisis Strategi Adaptasi Pedagang Pasar Tradisional Flamboyan Dalam Menghadapi Persaingan Pasar Modern Di Pontianak 2020-202401-08
Akbar Fadly P., Laksono Widiyanto, Nurrifa Delfianti, Titik Rosnani	Sistem Target Kinerja, Tekanan Evaluasi, dan Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus pada PT Bintang Timur Group09-19
Yuliana	Analisis Rasio Rentabilitas PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Diukur dari Aspek Return on Total Assets dan Rate Return on Loans (Periode 2020–2024).....20-28
Rikardus Reki, Maulana Filani Rizal, Arweni	Peran Trust Dalam Memediasi Pengaruh Electronic Word Of Mouth (E-Wom) Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus Pada Platfrom Marketplace Tokopedia Di Kota Pontianak).....29-41
Della Meliska, Adi Mursalin, Puty Febriasari	Peran Sikap Terhadap Lingkungan Pada Hubungan Antara Kemasan Keberlanjutan Dan Keputusan Pembelian Produk Avoskin Di Kota Pontianak42-53

JURNAL PRODI MANAJEMEN

Editor-In-Chief:

Windi Pratiwi

Co-Editor-In-Chief:

Adi Mursalin

Editor: Angga

Hendharsa, Thea

Geneveva J.J.,

Ricola Dewi

Rawa, Dami

Reviewer:

Audrey Liwan (Universiti Malaysia Sarawak)

Titik Rosnani (Universitas Negeri Tanjungpura Pontianak)

Ninin Non Ayu Salmah (Universitas PGRI Palembang)

Razak Alqadrie (Politeknik Negeri Pontianak)

Rahmatullah Rizieq (Universitas Panca Bhakti)

Zalviwan (Universitas Panca Bhakti)

Adi Mursalin (Universitas Panca Bhakti)

Pelaksana Tata Usaha :

Hilman

Alamat penyunting dan tata usaha : Gedung D, Fakultas Ekonomi, Universitas Panca Bhakti Pontianak, Jl. Komyos Sudarso Pontianak 78113 Telpn (0561) 772627, 776820, langganan 2 nomor setahun Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah) untuk dapat berlangganan dapat menghubungi sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Panca Bhakti.

Jurnal Prodi Manajemen diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Panca Bhakti Pontianak. Dekan : Sartono, Pembantu Dekan I : Adi Mursalin, Pembantu Dekan II : Endang Kristiawati, Pembantu Dekan III : Angga Hendharsa

Sistem Target Kinerja, Tekanan Evaluasi, dan Stres Kerja Karyawan: Studi Kasus pada PT Bintang Timur Group

Akbar Fadly Pratomo^{1)*}, Laksono Widiyanto²⁾, Nurrida Delfianti³⁾, Titik Rosnani⁴⁾

^{1,2,3,4)} Universitas Tanjungpura, Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura

*akbarfadly@upb.ac.id**

ABSTRACT

This study examines the relationship between performance target systems, evaluation pressure, and employee work stress at PT Bintang Timur Group, a subsidized housing developer that implements sales targets based on housing units. Using a descriptive qualitative case study, this study involved two informants selected purposively based on their direct involvement in performance target implementation and evaluation: a manager and a salesperson. Data collection was conducted through semi-structured in-depth interviews. The results indicate that the target system of three units per month is considered realistic because it is supported by a safety margin mechanism and is set lower than competitors' targets. Evaluation pressure is perceived as significant, particularly due to financial consequences such as base salary deductions for those failing to meet targets. However, the discursive nature of the evaluation process and management's adaptive responses—through price adjustments and promotional incentives—help mitigate the negative impact of this pressure. The company also provides operational support in the form of advertising budgets and routine social activities as a stress management strategy. These findings reinforce the argument that the perceived realism of targets and the quality of organizational support are determining factors in transforming work pressure from a threat into a motivating challenge. The absence of incentives for exceeding targets was identified as an area requiring improvement to enhance long-term motivation.

Keywords: *performance management; work-related stress; sales targets; organizational support; evaluation pressure.*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan antara sistem target kinerja, tekanan evaluasi, dan stres kerja karyawan di PT Bintang Timur Group, sebuah pengembang perumahan bersubsidi yang menerapkan target penjualan berdasarkan unit perumahan. Dengan menggunakan studi kasus kualitatif deskriptif, penelitian ini melibatkan dua informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam pelaksanaan dan evaluasi target kinerja: seorang manajer dan seorang tenaga penjualan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa target sebesar tiga unit per bulan dianggap realistis karena didukung oleh mekanisme margin keamanan dan ditetapkan lebih rendah daripada target pesaing. Tekanan evaluasi dirasakan cukup signifikan, terutama akibat konsekuensi finansial seperti pemotongan gaji pokok bagi mereka yang gagal mencapai target. Namun, sifat diskursif dari proses evaluasi dan respons adaptif manajemen melalui penyesuaian harga dan insentif promosi membantu meredam dampak negatif dari tekanan tersebut. Perusahaan juga memberikan dukungan operasional dalam bentuk anggaran iklan dan kegiatan sosial rutin sebagai strategi manajemen stres. Temuan ini memperkuat argumen bahwa persepsi realisme target dan kualitas dukungan organisasi merupakan faktor penentu dalam mengubah tekanan kerja dari ancaman menjadi tantangan yang memotivasi. Tidak adanya insentif untuk melampaui target diidentifikasi sebagai area yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan motivasi jangka panjang.

Kata Kunci: manajemen kinerja; stres kerja; target penjualan; dukungan organisasi; tekanan evaluasi.

A. PENDAHULUAN

Dalam praktik organisasi modern, sistem manajemen kinerja berbasis target dan evaluasi telah menjadi alat utama dalam mengontrol dan meningkatkan produktivitas karyawan. Sistem ini menekankan pencapaian hasil melalui indikator kinerja yang terukur, evaluasi berkala, serta keterkaitan dengan sistem *reward*. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sistem tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memunculkan tekanan kerja yang signifikan (Spector, 2016).

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik seperti *high-performance work systems* (HPWS) dan target berbasis hasil meningkatkan intensitas kerja dan tuntutan kinerja. (Chouhan, 2025) menemukan bahwa intensifikasi kerja berdampak langsung pada penurunan kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini diperkuat oleh (Jensen et al., 2013) yang menunjukkan bahwa sistem kinerja juga meningkatkan role *overload* dan kecemasan, terutama ketika kontrol kerja rendah.

Namun, tekanan kerja tidak selalu berdampak negatif. (Brees et al., 2020) menunjukkan bahwa persepsi individu memainkan peran penting dalam menentukan respon terhadap tekanan. Tekanan dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang memotivasi atau sebagai ancaman yang menimbulkan stres. Dengan demikian, persepsi terhadap realisme target menjadi faktor kunci dalam hubungan antara sistem kinerja dan stres kerja.

Selain itu, tekanan evaluasi kinerja juga menjadi sumber stres utama karena berkaitan langsung dengan konsekuensi karier. Sistem evaluasi yang bersifat kontrol ketat cenderung meningkatkan kecemasan dan kelelahan emosional (Spector, 2016). Di sisi lain, penelitian juga

menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan strategi coping dapat mengurangi dampak negatif stres kerja. (Daniels & Harris, 2005) menemukan bahwa *problem-focused* coping dan dukungan sosial meningkatkan kesejahteraan dan pencapaian kerja.

Urgensi kajian mengenai hubungan antara sistem manajemen kinerja dan stres kerja semakin menguat seiring meningkatnya fenomena kelelahan dan penurunan produktivitas karyawan di berbagai sektor industri yang menerapkan sistem target dan evaluasi berbasis KPI. Kompleksitas hubungan ini semakin tampak ketika diperhatikan bahwa reaksi karyawan terhadap sistem manajemen kinerja tidak bersifat seragam, melainkan sangat dipengaruhi oleh organisasi, persepsi keadilan atas sistem evaluasi, serta kualitas hubungan dengan atasan. PT. Bintang Timur Group dipilih sebagai objek kajian karena perusahaan ini merepresentasikan karakteristik organisasi yang paling relevan dalam lingkungan kerja berbasis target di Indonesia. PT. Bintang Timur Group adalah perusahaan pengembang perumahan bersubsidi yang menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis target penjualan unit hunian yang ketat, didukung proses evaluasi berkala melalui indikator kinerja utama yang mengikat seluruh staf pemasaran dan penjualan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara sistem target kinerja dan stres kerja, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor kesehatan, manufaktur, dan organisasi publik. Penelitian mengenai tekanan evaluasi dalam industri pengembang perumahan bersubsidi, khususnya pada tenaga sales berbasis target unit penjualan, masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar studi terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana target dipersepsikan karyawan dan bagaimana dukungan organisasi memoderasi pengalaman stres kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan studi kasus kualitatif pada PT Bintang Timur Group.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menjawab:

1. Bagaimana sistem target dan evaluasi memengaruhi stres kerja?
2. Bagaimana tekanan evaluasi dirasakan karyawan?
3. Bagaimana karyawan mengelola stres tersebut?

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian pustaka dilakukan dengan menelaah artikel empiris yang relevan terkait hubungan sistem target kinerja, tekanan evaluasi, stres kerja, dan dukungan organisasi. Sepuluh artikel utama dipilih berdasarkan relevansi topik, kualitas publikasi, serta keterkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Tabel 1 Empirical Studies

No	Penulis (Tahun)	Metode	Konteks	Temuan Utama
1	(Mansour et al., 2025)	SEM	Akuntan	Dukungan organisasi meningkatkan well-being melalui job crafting
2	(Balakrishnan et al., 2024)	Survey	Malaysia	Komunikasi dan kepemimpinan memengaruhi performa dan persepsi kerja
3	(Ardianto & Rosari, 2024)	Survey	Indonesia	HPWS tidak meningkatkan well-being tanpa dukungan supervisor

4	(Casarin et al., 2023)	Empiris	Multi-industri	Sistem kontrol organisasi memengaruhi kesehatan karyawan
5	(Kundrata et al., 2022)	Survey	Perawat	Coping utama: problem-solving dan social support
6	(Sonis et al., 2022)	Survey	Dokter	Dukungan organisasi menurunkan burnout
7	(Khan et al., 2019)	CFA	Industri garmen	Tekanan kerja dan appraisal memengaruhi performa
8	(Wood et al., 2012)	Survey nasional	UK	HPWS meningkatkan performa tetapi juga stres
9	(Daniels & Harris, 2005)	Diary study	Rumah sakit	Kontrol dan dukungan meningkatkan coping dan well-being
10	(Spector, 2016)	Review	Umum	Kontrol kerja berhubungan negatif dengan stres

Sumber: Hasil Literatur Review Penulis (2026)

Sintesis terhadap studi-studi tersebut menunjukkan pola yang konsisten bahwa sistem target dan evaluasi memiliki dampak yang bersifat ambivalen (*double-edged*), di mana tekanan kinerja dapat meningkatkan performa sekaligus memicu stres kerja apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan kontrol kerja yang memadai.

SINTESIS TEORI DAN TEMUAN

Dampak Sistem Target terhadap Stres Kerja

Sistem target kinerja merupakan bagian dari mekanisme kontrol organisasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas. Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa sistem ini juga meningkatkan tekanan kerja. (Wood et al., 2012) menemukan bahwa *high involvement management* sebagai bagian dari HPWS berhubungan dengan peningkatan kecemasan kerja, meskipun berdampak positif terhadap performa organisasi.

(Spector, 2016) menegaskan bahwa stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan tinggi tidak diimbangi dengan kontrol yang memadai. Hal ini diperkuat oleh (Daniels & Harris, 2005), yang menunjukkan bahwa kontrol dan dukungan memungkinkan karyawan menggunakan *problem-focused coping*, sehingga tekanan kerja tidak selalu berujung pada stres negatif.

Selain itu, (Casarin et al., 2023) menunjukkan bahwa sistem kontrol organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kesehatan karyawan. Sistem kontrol yang terlalu ketat dapat meningkatkan tekanan psikologis, sedangkan sistem yang memberikan fleksibilitas justru meningkatkan kesejahteraan. Sistem target meningkatkan stres ketika bersifat kaku dan menekan, tetapi dapat meningkatkan motivasi jika didukung oleh kontrol kerja dan fleksibilitas.

Persepsi Realisme Target

Persepsi terhadap realisme target menjadi faktor kunci dalam menentukan dampak psikologis dari sistem kinerja. (Khan et al., 2019) menunjukkan bahwa persepsi terhadap kebijakan *appraisal*, lingkungan kerja, dan kepemimpinan memengaruhi bagaimana karyawan menilai target yang diberikan.

(Balakrishnan et al., 2024) menekankan bahwa komunikasi yang jelas dan efektif dari pimpinan membantu karyawan memahami ekspektasi kerja, sehingga target lebih mudah diterima dan dianggap realistis. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses penetapan target meningkatkan rasa keadilan dan kepemilikan terhadap target tersebut, yang pada akhirnya menurunkan stres kerja. Dengan kata lain, target dianggap realistis ketika: (1) Dikomunikasikan secara jelas; (2) Melibatkan partisipasi karyawan; dan (3) Selaras dengan kapasitas kerja.

Tekanan Evaluasi dan Pengalaman Karyawan

Tekanan evaluasi merupakan salah satu sumber stres utama dalam sistem manajemen kinerja. (Khan et al., 2019) menunjukkan bahwa sistem *appraisal* yang tidak jelas atau terlalu menekan dapat meningkatkan persepsi tekanan kerja. (Wood et al., 2012) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi dalam sistem evaluasi dapat meningkatkan stres, terutama ketika tidak diimbangi dengan kepuasan kerja.

Namun, persepsi terhadap tekanan evaluasi tidak selalu negatif. Dalam beberapa kondisi, tekanan dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang memotivasi, tergantung pada dukungan organisasi dan karakteristik individu. (Sonis et al., 2022) menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan yang tinggi, tekanan evaluasi tidak selalu menghasilkan *burnout*, bahkan dapat meningkatkan engagement. Tekanan evaluasi dirasakan sebagai: (1) Ancaman jika tidak ada dukungan; dan (2) Tantangan jika ada dukungan dan kontrol.

Strategi Coping Karyawan dalam Mengelola Stres

Strategi coping menjadi mekanisme penting dalam mengelola stres kerja akibat tekanan target dan evaluasi. (Kundrata et al., 2022) menemukan bahwa strategi coping yang paling umum digunakan adalah: (1) *Problem-focused* coping; (2) Dukungan sosial; dan (3) Pengendalian diri.

(Daniels & Harris, 2005) menunjukkan bahwa coping berbasis kontrol dan dukungan sosial meningkatkan kesejahteraan dan pencapaian tujuan kerja. Sebaliknya, coping berbasis emosi atau penghindaran cenderung kurang efektif dan dapat meningkatkan risiko *burnout*. Berdasarkan hal tersebut, coping efektif dipengaruhi oleh: (1) Tingkat kontrol kerja; (2) Dukungan sosial; dan (3) Persepsi terhadap stresor.

Hubungan Sistem Kontrol Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan

Sistem kontrol kinerja memiliki dampak yang kompleks terhadap kesejahteraan karyawan. (Ardianto & Rosari, 2024) menemukan bahwa HPWS tidak secara langsung meningkatkan kesejahteraan, melainkan melalui faktor mediasi seperti psychological safety dan dukungan supervisor.

(Mansour et al., 2025) menunjukkan bahwa dukungan organisasi mendorong job crafting, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan dan performa karyawan. Selain itu, (Sonis et al., 2022) membuktikan bahwa perceived organizational support berperan penting dalam menurunkan burnout dan meningkatkan kesehatan mental. Dengan kata lain, sistem kontrol kinerja: (1) Positif jika ada dukungan, kontrol, dan fleksibilitas; (2) Negatif jika bersifat menekan dan tidak suportif.

Hasil Sintesis

Hasil sintesis menunjukkan bahwa sistem target dan evaluasi memiliki dampak signifikan terhadap stres kerja karyawan. Persepsi terhadap realisme target menjadi faktor kunci yang menentukan apakah tekanan tersebut dipandang sebagai ancaman atau justru sebagai tantangan yang memotivasi. Selain itu, tekanan evaluasi tidak dirasakan secara seragam, melainkan sangat bergantung pada tingkat dukungan organisasi dan kualitas hubungan dengan atasan. Dalam menghadapi tekanan tersebut, karyawan menggunakan berbagai strategi coping, di mana

pendekatan *problem-focused* dan dukungan sosial terbukti lebih efektif dalam menjaga kesejahteraan. Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahwa desain sistem kontrol kinerja dan dukungan manajerial merupakan faktor penentu utama dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

B. METODE

Kajian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) tunggal yang bersifat deskriptif. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam dan kontekstual bagaimana sistem target kinerja dan tekanan evaluasi memengaruhi stres kerja karyawan di PT. Bintang Timur Group, sebuah perusahaan pengembang perumahan subsidi yang fenomenanya bersifat kompleks dan terikat pada organisasional spesifik (Yin & Campbell, 2018). Penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan kedalaman informasi (*information-rich cases*) (Patton, 2014). Pemilihan informan didasarkan pada prinsip bahwa individu yang paling relevan secara pengalaman terhadap fenomena yang diteliti akan memberikan data paling bermakna (Creswell & Poth, 2017). Dua kategori informan dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam implementasi target dan evaluasi kinerja, serta dianggap mampu memberikan data yang relevan sesuai fokus penelitian.

Tabel 2 Informan Penelitian

Topik	Informan Utama	Informan Pendukung
Manajemen Kinerja dan Stres Kerja: Studi Dampak Target dan Tekanan Evaluasi	Informan Utama 1. Karyawan dengan target kerja tinggi • Staf operasional • Sales/pegawai berbasis target	Informan Pendukung 2. Manajer • Penanggung jawab target

Sumber: Hasil Rancangan Penulis (2026)

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur dengan durasi 30–60 menit pada masing-masing informan. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan direkam menggunakan perangkat audio setelah memperoleh persetujuan dari informan (*informed consent*). Validitas data dilakukan melalui triangulasi sumber dan *member checking*. Pedoman wawancara disusun berdasarkan tujuan penelitian dan dikembangkan ke dalam pertanyaan turunan untuk menggali pengalaman informan secara lebih mendalam terkait target kinerja, evaluasi, stres kerja, dan strategi pengelolaan stres.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles et al., 2014). Data hasil wawancara ditranskripsi terlebih dahulu, kemudian dilakukan coding tematik berdasarkan empat tema utama penelitian, yaitu: (1) sistem target dan evaluasi kinerja, (2) persepsi realisme target, (3) tekanan evaluasi dan pengalaman karyawan, serta (4) dukungan organisasi dan strategi pengelolaan stres. Proses analisis dilakukan secara interpretatif dengan membandingkan temuan empiris terhadap teori dan hasil penelitian terdahulu untuk menghasilkan pembahasan yang bersifat sintesis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di PT Bintang Timur Group, perusahaan pengembang perumahan subsidi yang menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis target penjualan unit hunian. Penelitian melibatkan dua informan utama yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses manajemen kinerja, yaitu seorang manajer dan seorang tenaga sales marketing. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, temuan penelitian dikategorikan ke dalam empat tema utama, yaitu: (1) sistem target dan evaluasi kinerja; (2) persepsi terhadap realisme target; (3) tekanan evaluasi dan pengalaman stres kerja; serta (4) dukungan organisasi dan strategi pengelolaan stres.

Sistem Target dan Evaluasi Kinerja

PT Bintang Timur Group menerapkan sistem target penjualan berbasis unit hunian dengan target sebesar tiga unit per bulan bagi setiap tenaga marketing. Evaluasi kinerja dilakukan secara bertingkat, meliputi evaluasi tiga bulanan, enam bulanan, dan tahunan. Target ini dijadikan dasar pengukuran performa sekaligus pertimbangan perpanjangan kontrak kerja. Menurut informan manajerial, sistem target diterapkan secara progresif dengan pemantauan bulanan agar tekanan kerja tidak menumpuk pada akhir periode evaluasi. Hal ini tercermin dalam kutipan wawancara berikut:

“Kita bahkan ngejanya di setiap bulan. Bukan hanya di akhir tahun. Karena kalau kita kejar di akhir tahun, numpuk.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berupaya mendistribusikan tuntutan kerja melalui mekanisme pemantauan berkala (*continuous performance monitoring*). Dalam perspektif manajemen kinerja, pendekatan ini mencerminkan sistem pengendalian yang bertujuan menjaga konsistensi performa sekaligus mengurangi risiko *backlog* pencapaian target.

Meskipun demikian, target penjualan tetap menjadi sumber tuntutan kerja yang signifikan karena berhubungan langsung dengan keberlanjutan kontrak kerja dan kompensasi finansial. Temuan ini mendukung argumentasi (Spector, 2016) bahwa sistem kerja berbasis target dapat menjadi sumber stres ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa diimbangi tingkat kontrol yang memadai. Dalam konteks PT Bintang Timur Group, tekanan muncul karena pencapaian target tidak hanya diposisikan sebagai indikator performa, tetapi juga sebagai syarat keberlanjutan hubungan kerja.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi tidak menerapkan kontrol secara sepenuhnya rigid. Perusahaan memberikan fleksibilitas melalui penyesuaian strategi pemasaran, seperti pengurangan uang *booking* dan pemberian promo ketika pasar mengalami perlambatan. Temuan ini menguatkan argumentasi (Casarin et al., 2023) bahwa sistem kontrol organisasi memiliki sifat *double-edged*, yakni dapat menjadi sumber tekanan sekaligus sarana peningkatan kesejahteraan apabila disertai fleksibilitas organisasi.

Persepsi Realisme Target

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap realisme target menjadi faktor penting dalam menentukan bagaimana tenaga sales memaknai tekanan kerja. Dari perspektif manajerial, target tiga unit per bulan dianggap realistis karena lebih rendah dibandingkan kompetitor yang menetapkan empat unit per bulan. Selain itu, terdapat sejumlah tenaga marketing yang mampu melampaui target hingga lima atau enam unit dalam satu bulan.

Dari sisi tenaga sales, target tersebut dipersepsikan cukup menantang, namun masih dalam batas yang dapat dicapai karena adanya range aman di angka dua unit per bulan. Kondisi ini memberikan ruang toleransi psikologis bagi tenaga sales dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Salah satu informan menyatakan:

“Pernah. Bahkan harusnya wajib kalau mau nambah kontrak.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa target dipahami bukan sekadar standar performa, melainkan juga instrumen evaluatif yang menentukan kelangsungan pekerjaan.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan (Brees et al., 2020) mengenai konsep *challenge versus hindrance stressors*. Ketika target dipersepsikan realistis dan dapat dicapai, tekanan kerja cenderung dimaknai sebagai tantangan (*challenge stressor*) yang mampu mendorong motivasi dan performa. Sebaliknya, target yang dipersepsikan tidak rasional berpotensi berubah menjadi hambatan (*hindrance stressor*) yang meningkatkan stres negatif.

Selain itu, komunikasi rutin melalui briefing yang dilakukan supervisor tampaknya berfungsi sebagai mekanisme klarifikasi ekspektasi kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Balakrishnan et al., 2024) yang menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang jelas membantu karyawan memahami tuntutan kerja secara lebih realistis sehingga dapat mengurangi persepsi tekanan.

Tekanan Evaluasi dan Pengalaman Karyawan

Penelitian menemukan bahwa evaluasi kinerja menjadi salah satu sumber tekanan utama bagi tenaga sales, terutama karena memiliki konsekuensi finansial langsung. Karyawan yang tidak memenuhi target tidak selalu mengalami pemutusan kontrak, namun dapat menerima pengurangan gaji pokok pada periode kontrak berikutnya. Situasi tersebut diungkapkan secara eksplisit oleh informan:

“Bisa diperpanjang, tapi gaji pokok kurang. Kalau gaji pokok kurang, kita kerja tiga bulan ke depan dengan gaji pokoknya dikurangkan gitu.”

Temuan ini menunjukkan bahwa tekanan evaluasi tidak hanya berkaitan dengan performa kerja, tetapi juga menciptakan ketidakpastian ekonomi bagi pekerja. Dalam konteks teori stres kerja, ancaman terhadap stabilitas pendapatan merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kecemasan dan ketegangan psikologis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan (Spector, 2016) bahwa sistem evaluasi yang terlalu ketat dan memiliki konsekuensi tinggi berpotensi meningkatkan stres kerja, khususnya ketika karyawan tidak sepenuhnya memiliki kontrol terhadap hasil kerja. Dalam industri properti, tingkat keberhasilan penjualan tidak hanya dipengaruhi usaha individu, tetapi juga kondisi pasar, daya beli masyarakat, dan kebijakan pembiayaan.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa evaluasi di PT Bintang Timur Group tidak dijalankan secara represif. Evaluasi dilakukan secara diskursif melalui konsultasi bersama supervisor untuk membahas hambatan penjualan dan strategi penyelesaiannya. Organisasi juga melakukan intervensi adaptif berupa promo penjualan dan penyesuaian harga ketika target sulit dicapai.

Kondisi ini menunjukkan bahwa tekanan evaluasi di PT Bintang Timur Group memiliki karakter ambivalen: di satu sisi menimbulkan stres akibat konsekuensi finansial, tetapi di sisi lain tetap dapat ditoleransi karena terdapat dukungan organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Sonis et al., 2022) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi mampu mengurangi dampak negatif tekanan kerja dan mencegah *burnout*.

Selain itu, penelitian mengidentifikasi adanya *perception gap* antara level manajerial dan tenaga sales. Manajer cenderung memandang stres sebagai konsekuensi normal pekerjaan karena organisasi telah menyediakan dukungan yang cukup. Sebaliknya, tenaga sales mengakui mengalami stres nyata, terutama ketika capaian berada di bawah range aman. Perbedaan persepsi ini menunjukkan pentingnya sensitivitas manajerial terhadap pengalaman emosional pekerja lapangan.

Dukungan Organisasi dan Strategi Pengelolaan Stres

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menyediakan dukungan organisasi dalam bentuk operasional maupun sosial. Dukungan operasional mencakup anggaran iklan seperti *meta ads*, penyediaan brosur pemasaran, serta dukungan kebutuhan *canvassing*. Di sisi lain, dukungan sosial dilakukan melalui kegiatan makan bersama, olahraga rutin, *gathering*, serta pendekatan informal antara manajer dan tenaga sales.

Meskipun demikian, pihak manajemen mengakui bahwa efektivitas strategi pengelolaan stres masih memerlukan evaluasi lanjutan. Hal ini tercermin dalam kutipan berikut:

“Kalau ditanya bagaimana cara menghilangkan itu, saya sendiri juga masih bingung apakah yang sudah dilakukan ini masih kurang atau tidak.”

Kutipan tersebut memperlihatkan adanya refleksi kritis dari pihak manajemen bahwa stres kerja dalam lingkungan berbasis target tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, tetapi lebih realistis untuk dikelola secara adaptif. Dalam *perspektif perceived organizational support*, temuan ini mendukung penelitian (Mansour et al., 2025) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan kerja melalui penguatan kapasitas individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan.

Lebih lanjut, pola coping tenaga sales cenderung mengarah pada *problem-focused coping*, yakni penyelesaian masalah melalui konsultasi dengan supervisor, evaluasi strategi pemasaran, dan koordinasi tim. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Daniels & Harris, 2005) yang menyimpulkan bahwa coping berbasis pemecahan masalah dan dukungan sosial lebih efektif dalam menjaga kesejahteraan dibanding strategi penghindaran.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi satu kelemahan pada sistem manajemen kinerja perusahaan, yaitu tidak adanya insentif tambahan bagi tenaga sales yang melampaui target. Ketidadaan penghargaan progresif berpotensi mengurangi motivasi jangka panjang karena tidak terdapat diferensiasi apresiasi terhadap performa superior. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan sistem penghargaan berbasis pencapaian bertingkat (*tiered performance incentive system*) untuk memperkuat motivasi dan keterikatan kerja karyawan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana sistem target dan tekanan evaluasi memengaruhi stres kerja karyawan di PT Bintang Timur Group, sebuah perusahaan pengembang perumahan bersubsidi yang menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis target penjualan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan dua informan, yakni seorang manajer dan sales marketing, diperoleh beberapa temuan utama.

Pertama, sistem target yang ditetapkan sebesar tiga unit per bulan per individu dinilai masuk akal dan realistis oleh kedua informan. Dibandingkan dengan kompetitor yang memberlakukan empat unit tanpa mekanisme *range* aman, sistem di PT Bintang Timur Group memberikan *buffer* psikologis yang membantu karyawan mengelola beban kerja. Hal ini sejalan dengan temuan (Balakrishnan et al., 2024) bahwa komunikasi yang jelas dan penetapan ekspektasi yang realistis dapat mengurangi persepsi tekanan kerja.

Kedua, tekanan evaluasi dirasakan secara nyata oleh karyawan, terutama menjelang periode penilaian tiga bulan. Konsekuensi langsung berupa pengurangan gaji pokok bagi yang tidak mencapai target menambah dimensi tekanan finansial yang memperbesar potensi stres kerja. Namun demikian, proses evaluasi yang bersifat diskusif dan diikuti oleh langkah tindak lanjut dari manajemen, seperti penyesuaian harga dan pemberian promo, menunjukkan bahwa sistem evaluasi tidak semata-mata bersifat punitif. Temuan ini mendukung argumen (Sonis et

al., 2022) bahwa dukungan organisasi yang memadai dapat mengubah persepsi tekanan dari ancaman menjadi tantangan yang dapat dikelola.

Ketiga, perusahaan telah menyediakan berbagai bentuk dukungan organisasional, mulai dari anggaran iklan, brosur pemasaran, kegiatan sosial rutin, hingga sistem bonus yang transparan. Meskipun demikian, ketiadaan insentif tambahan bagi karyawan yang melampaui target menjadi celah yang berpotensi menurunkan motivasi jangka panjang. Hal ini sejalan dengan perspektif (Mansour et al., 2025) mengenai pentingnya *perceived organizational support* yang benar-benar dirasakan karyawan, bukan hanya tersedia secara formal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen stres yang efektif dalam lingkungan berbasis target tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada kualitas hubungan antarpersonal, keterbukaan komunikasi, serta responsivitas manajemen terhadap kebutuhan karyawan.

Penelitian ini memperluas pemahaman mengenai teori stres kerja dengan menunjukkan bahwa persepsi terhadap realisme target berperan sebagai mekanisme interpretatif yang menentukan apakah tekanan evaluasi dipandang sebagai ancaman atau tantangan dan terbatas pada dua informan dalam satu organisasi sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau melibatkan lebih banyak informan lintas level jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, H., & Rosari, R. (2024). Don't let them get stressed! HPWS mechanisms in improving psychological well-being in the workplace. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(5–6), 487 – 502. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2024-0027>
- Balakrishnan, K., Angusamy, A., & Lee, A. A. B. M. F. (2024). Modelling interpersonal behaviour-motive-satisfaction for employee commitment: Gender as moderator. *Environment and Social Psychology*, 9(2). <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.2075>
- Brees, J. R., Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2020). Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat? *Career Development International*, 25(5), 517 – 537. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2019-0257>
- Casarin, V., Leca, B., Linder, S., & Zicari, A. (2023). Management control and stress: A double-edged sword. In *The Employee and the Post-Pandemic Workplace: Towards a New, Enlightened Working Environment*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003388685-15>
- Chouhan, V. S. (2025). Is Too Much Work Intensification Harmful? Impact on Psychological Health and Work Engagement of Employees. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(1), 61 – 82. <https://doi.org/10.1177/23220937231185960>
- Creswell, J. W. ., & Poth, C. N. . (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design*.
- Daniels, K., & Harris, C. (2005). A daily diary study of coping in the context of the job demands-control-support model. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 219 – 237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.10.004>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699 – 1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Khan, Md. R., Roy, S. K., & Hossain, S. M. K. (2019). Factors Affecting Garments Employees' Perception On Job Performance: Evidence From Bangladesh. *International Journal of*

- Management and Sustainability*, 8(1), 32 – 47.
<https://doi.org/10.18488/journal.11.2019.81.32.47>
- Kundrata, D., Pukljak, Z., Repustić, M., Rotim, C., Friganović, A., & Kurtović, B. (2022). Coping with Stress of Nurses Employed in the Internal Medicine and Surgical Departments; [Suočavanje Sa Stresom Medicinskih Sestara Zaposlenih Na Odjelima Internističkih I Kirurških Djelatnosti]. *Croatian Nursing Journal*, 6(1), 33 – 43.
<https://doi.org/10.24141/2/6/1/3>
- Mansour, S., Mohanna, D., Tremblay, D.-G., Vandenberghe, C., & Nogues, S. (2025). Does perceived organizational support for strength use enhance employee well-being and task performance? The role of investment in job crafting. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2025-0097>
- Miles, M. B. ., Huberman, A. M. ., & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Patton, M. Quinn. (2014). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice*. SAGE Publications, Inc.
- Sonis, J., Pathman, D. E., Read, S., Gaynes, B. N., Canter, C., Curran, P., Jones, C. B., & Miller, T. (2022). Effects of Healthcare Organization Actions and Policies Related to COVID-19 on Perceived Organizational Support among U.S. Internists: A National Study. *Journal of Healthcare Management*, 67(3), 192 – 205. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-21-00208>
- Spector, P. E. (2016). When more can become less: High performance work systems as a source of occupational stress. In *Understanding the High Performance Workplace: The Line Between Motivation and Abuse*. Taylor and Francis.
<https://doi.org/10.4324/9781315755144-16>
- Wood, S., van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419 – 445.
<https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Yin, R. K. ., & Campbell, D. T. . (2018). *Case study research and applications : design and methods*. SAGE Publications, Inc.